



## **Estrategias docentes para el impulso de la creatividad y esfuerzo en la era tecnológica**

**Adlyz Calimán\***

### **Resumen**

El presente artículo tiene como propósito fundamental presentar algunas estrategias docentes globalizadas que puedan ser utilizadas para promover la tecnología, creatividad y esfuerzo, con la finalidad de lograr un cambio positivo en el alumno destinado a resolver los problemas sociales de la actualidad. El estudio se sustenta en teorías de autores como: Escaño y Gil (2003), Hernández (2003), Aquerrondo (2009), entre otros. Se utilizó una metodología descriptiva documental. De la literatura revisada se derivaron algunas estrategias que pueden favorecer la aplicación de las variables analizadas en el sistema educativo, ayudando a reconocer el valor de lo diverso y el esfuerzo aplicado a cada situación. Se concluye que deben incorporarse estrategias de inclusión social y de valores familiares.

**Palabras clave:** Estrategias, creatividad, esfuerzo.

\* Participante en el Doctorado en Ciencias Humanas (LUZ). Magíster en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE, 2002). Magíster en Planificación Educativa (URU, 2000). Licenciada en Administración de Empresas (URU, 1996). Abogado (LUZ, 1998). Vicerrectora Administrativa de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Correo electrónico: adlyzcaliman@ujgh.edu.ve

## *Teaching Strategies to Impel Creativity and Effort in the Technological Era*

### **Abstract**

The fundamental purpose of this article is to present some globalized teaching strategies that can be used to promote technology, creativity and effort in order to achieve a positive change in the student, destined to solve current social problems. The study is supported by the theories of authors such as Escaño and Gil (2003), Hernández (2003) and Aquerrondo (2009), among others. A descriptive, documentary methodology was used. From the literature review, some strategies were derived that could favor application of the variables analyzed in the educational system, helping to recognize the value of what is diverse and the effort applied to each situation. Conclusions are that strategies for social inclusion and family values should be incorporated.

**Key words:** Strategies, creativity, effort.

### **Introducción**

Durante el devenir de la era moderna, se ha atravesado por diversas revoluciones (agraria, industrial, de las comunicaciones), cuyo modelo de gestión, centrado en el ser humano y el conocimiento, identifica la nueva economía y globalización en prácticamente todas las actividades sociales. En este sentido, se plantea la necesidad de cambios fundamentales ante el sistema educativo en su conjunto, para así poder incorporarse con carácter protagónico a la construcción de lo global, es decir, se exige un nuevo paradigma, en el cual la gente educada, su creatividad y esfuerzo representen el recurso estratégico destinado a construir la sociedad del conocimiento.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, puede hacerse referencia a que Asia Oriental, por ejemplo, ha demostrado que la orientación tecnológica y el contenido de la formación son tan importantes como el aumento de los recursos pedagógicos. Es así entonces como en las economías más desarrolladas en la actualidad, la reforma educacional ha hecho renovado énfasis en ayudar a las personas a adaptarse a los nuevos requerimientos dimanados del cambio de las pautas de empleo y de los avances de la sociedad.

Por ello, el sistema educativo de la sociedad globalizada requiere que existan cambios sociales en las familias, pautas de crianza, localización del conocimiento y expectativas sobre la escuela. Aunado a ello, la educación debe orientar, entre otros aspectos, a desarrollar la capacidad de manejar la información o preparar ciudadanos con pensamientos interdisciplinarios, capaces de comprender integradamente los acontecimientos que viven actualmente.

En este sentido, Jhonson, Smith, Levine y Stone (2010) en el *Horizon Report (2010)* afirman que el estudiante debe equilibrar exigencias del hogar, trabajo y estudios, y, a su vez, manejar una logística a la cual se enfrenta a diario, por lo que las personas esperan poder trabajar, aprender y estudiar cuando quieran y donde quieran, en la medida de sus posibilidades.

Sin embargo, este equilibrio sólo puede ser logrado mediante la integración de elementos de importancia multicultural, tales como: la educación enmarcada en la tecnología, indispensable para lograr el progreso de la sociedad; la creatividad e innovación, que en palabras de Hamel y Getz (2004) son la base del crecimiento global y el esfuerzo personal, que a través de la motivación, aumenta las expectativas y propulsa las probabilidades de éxito.

Cabe destacar que ni el alumno llega dispuesto a esforzarse para incorporar los conocimientos nuevos a su experiencia previa y lograr una explosión creativa, ni la sola intervención del profesor garantiza el éxito educativo y social necesario para el desarrollo. Por tanto, se hace necesario utilizar estrategias docentes que canalicen el esfuerzo y creatividad inherentes a cada participante, convirtiéndose esta premisa en el objetivo principal de esta investigación.

Para lograr lo expuesto anteriormente, se hace necesario profundizar en cada elemento: tecnología, creatividad y esfuerzo; además, se deben diferenciar sus componentes clave que servirán de modelo para formular estrategias orientadas a la creación del nuevo sujeto global. En este sentido, el presente artículo inicia con la fundamentación teórica en la cual se describen las estrategias docentes para cada elemento en estudio; seguidamente, se muestra la metodología utilizada y, por último, una sección de conclusiones generales, en la que se generan reflexiones pertinentes y se realizan las recomendaciones necesarias para lograr un verdadero cambio en el sistema educativo actual.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Estrategias docentes para las tecnologías de información**

Paulatinamente, algunos recursos instruccionales han sido complementados, por ejemplo: la tiza y el pizarrón por la computadora y el video beam; asimismo, el diccionario por el internet. Es así como el entorno digital emergente exige diseñar acciones educativas complementarias a las existentes; la incorporación de estos elementos básicos tecnológicos a la función docente amerita un nuevo cúmulo de estrategias educativas y de formación docente para aplicarlas y de esta manera lograr acercarse a la cultura de hoy.

En este sentido, el docente no solamente necesita conocer las tecnologías de información y comunicación (TIC), sino también las personas del entorno familiar del alumno, por lo cual estas herramientas deberían llegar a la mayor cantidad posible de individuos. De esta manera, un estudiante podrá solicitar ayuda de sus padres o familiares en el uso y aplicación de las mismas para su desarrollo educativo formal. Por ende, es más difícil que culmine su etapa formativa sin acceso a las TIC y sin personas que las sepan usar, ni estrategias docentes que lo puedan orientar en su proceso de aprendizaje.

Según la UNESCO (2008), los estándares de competencias de tecnologías de información para docentes se resumen en ayudar a los estudiantes para adquirir capacidades que le permitan: desarrollar competencias para utilizar tecnologías de información; buscar, analizar y evaluar información; solucionar problemas y tomar decisiones; ser usuarios creativos y eficaces de herramientas de productividad y convertirse en comunicadores informados, responsables y capaces de contribuir con el avance de la sociedad.

Con referencia a lo anterior, puede plantearse el contenido abierto como otra nueva estrategia de enseñanza-aprendizaje que se ha comenzado a difundir. En esencia, la idea de este tipo de contenido es aprovechar internet como plataforma de difusión y globalización para el conocimiento colectivo y diseñar experiencias de aprendizaje que maximicen su uso. Por ello, actualmente, no basta tener excelentes docentes para escenarios presenciales, también es prioritaria la necesidad de prepararlos para cumplir funciones tutoriales en sistemas abiertos. No obstante, los pro-



gramas de enseñanza de profesores aun son muy débiles en el uso de tecnologías de información, por lo cual el alfabetismo en medios digitales sigue creciendo en importancia como destreza clave en cada disciplina y profesión.

Es evidente entonces que la única manera de lograr una verdadera globalización e integración con las universidades y los conocimientos del mundo es mediante el uso de las tecnologías de información. Por ello, es un reto actual enseñar a los docentes y alumnos con estrategias tecnológicas innovadoras que generen conocimiento e integración.

Cabe decir que, en palabras de Chero (2010), la integración de las TIC en educación y en la formación de los docentes debe realizarse desde una concepción moderna del aprendizaje, entendiéndola como un proceso social, activo, integrado, contextualizado y evaluado según los resultados del mismo. Caso contrario, se corre el riesgo de seguir actuando de manera tradicional con la diferencia de que se hace con nuevas herramientas, pero aún centrándolo en la actividad del profesor.

Algunas estrategias docentes en materia educativa recomendadas por el autor antes citado, pueden señalarse como:

- a) La integración curricular de las TIC debe incluir la alfabetización digital, el uso, es decir, conocerlas y usarlas para diversas actividades como: preparar clases, apoyar tareas administrativas, revisar software, entre otras.
- b) Entre los recursos web para el docente se encuentran: video (Youtube, blip.tv); audio (ivoox, goear); diapositivas (slideshare, slideboom); teleconferencias (skype, wizig, uyew); gestión de documentos (scribd docstoc, docuter; open access) y otros, tales como: delicious, ubuntu y rapidshare.
- c) Los mapas conceptuales como estrategias de enseñanza y herramienta útil para ayudar a los estudiantes en el aprendizaje acerca de la estructura del conocimiento y los procesos de construcción del pensamiento.
- d) Las analogías que ponen en relación los contenidos previos y los nuevos que el docente introducirá a la clase. Asimismo, el uso del video desarrolla muchos aspectos novedosos en el trabajo creativo de profesores, al ser utilizado en distintos momentos de la clase.
- e) De igual forma, siguen siendo estrategias tradicionales importantes: la exposición, proyectos, estudios de casos, pre-

guntas o interrogatorios, simulación y juego, solución de problemas, juegos de roles, panel de discusión, debates, lluvia de ideas, entre otros.

Es prioritario direccionar eficazmente los avances de las TIC para mejorar los modelos educativos centrados en la formación integral de la persona, al considerar que se debe generar toda una revolución educativa en la cual se integre la tecnología a los contenidos educativos. A su vez, los docentes deben adaptarse y utilizar estrategias digitales, redes sociales y tendencias tecnológicas para impactar de una forma más creativa en las mentes de los alumnos.

Es por ello, que las propuestas curriculares deben integrar un modelo educativo cuyo objetivo se centre en las operaciones de pensamiento complejo en las cuales se combinan conocimientos abstractos con experiencia, lo cual Aquerrondo (2009) define como pensamiento tecnológico. En este sentido, la escuela válida para la sociedad del conocimiento será aquella que pueda lograr desarrollar capacidades para resolver problemas y alcanzar el éxito en la vida tanto personal como laboral.

Desde esta perspectiva, se trata de acostumbrar a los alumnos a pensar cómo resolver problemas y que sean entrenados para ello, es decir, promover su potencial a fin de que puedan ayudar a la comunidad a resolver problemas de forma inmediata. Esto, redefine el concepto de formación, produciendo cambios complejos y profundos necesarios para la sociedad actual y globalizada.

## **1.2. Estrategias docentes para la creatividad**

La facultad de crear se pone de manifiesto desde temprana edad, pero la formalidad de la educación inicial y primaria, en la mayoría de los casos, cercena la potencialidad en los alumnos, la cual debe prevalecer para tener una sociedad más innovadora. Al respecto, Hamel y Getz (2004) proponen: una empresa no puede crecer más que sus competidores, a menos que pueda innovar más que ellos, por lo que la creatividad juega un papel preponderante en esta ecuación.

En el ámbito educativo, la actualización del currículo incluye la innovación como aprendizaje significativo, pero esto no es suficiente; el docente debe utilizarlos como estrategias de enseñanza, facilitando en el estudiante el desarrollo de conceptos e ideas, logrando amplias transformaciones de su conocimiento.

Cabe destacar que la creatividad es transformadora de grupos, culturas y comunidades, expandiendo las posibilidades de los individuos, más allá de lo existente, mejorando la calidad del pensamiento y, por tanto, las condiciones de vida; de igual manera, facilita el descubrimiento de nuevas verdades y horizontes; además, cuando el individuo es más abierto de mente se traspasan paradigmas preestablecidos a otros de mayor amplitud.

Es en el mundo global, provisto de necesidades crecientes, en el cual la perspectiva creativa ha resultado crucial en el impulso de soluciones a problemas críticos de la humanidad; se desarrollan aspectos cognoscitivos y afectivos importantes para el desempeño productivo y cotidiano. En este sentido, las instituciones educativas son espacios formadores de individuos que deben ser innovadores, éticos, perseverantes y digitales. No repetidores del pasado, sino forjadores de nuevos conocimientos. Es por ello que la escuela tradicional debe modificarse y ampliar su paradigma positivista y rígido de transmisión verbal de conocimientos con exigencia al alumno de reproducción textual de contenidos, priorizándose de esta manera, únicamente, un reducido número de habilidades cognitivas.

De igual forma, es necesario ampliar las habilidades cognitivas y satisfacción de aprender, crear e innovar dada la complejidad, incertidumbre, cambio y competencia que existe actualmente. Por ende, se hace indispensable conocer estrategias metodológicas, teóricas y prácticas para fomentar la creatividad de pensamiento y a su vez la innovación. En este orden de ideas, Villegas (2008), Afanador (2009) y Muñoz (2010), formulan las siguientes estrategias:

- Impulsar el conocimiento compartido de diferentes actores participantes del proceso educativo.
- Propiciar el hábito de aprender a aprender que fomenta el pensamiento intuitivo y creativo al tener apertura a nuevos conocimientos, ideas, puntos de vista, confrontaciones y discusiones.
- Generar el diálogo cara a cara para comprender las propuestas planteadas por el otro.
- Crear el hábito del trabajo en equipo y la comunicación en redes, que potencian el compromiso, integración y sinergia en el trabajo colaborativo.

- Utilizar técnicas tales como: la lluvia de ideas, los mapas mentales, cuadros morfológicos, el cuestionamiento, entre otras.
- Fomentar el pensamiento holístico divergente.
- Promover el pensamiento lateral, mediante el empleo de técnicas provocativas, como los seis sombreros para pensar.
- Desarrollar la confianza en sí mismo y sus convicciones.
- Propiciar una cultura de trabajo para el desarrollo de un pensamiento creativo y reflexivo.
- Vencer el temor al ridículo y a cometer errores.
- Desarrollar actividades que requieran del alumno iniciativa e independencia.
- Hacer preguntas desafiantes que motiven al alumno a pensar y razonar.
- Fomentar confianza en las competencias y capacidades del alumno.
- Favorecer la voluntad para superar obstáculos y perseverar.

### **1.3. Estrategias docentes para el esfuerzo**

La palabra esfuerzo se relaciona, según Hernández (2003), con la cantidad de energía que una persona sustrae de sí misma para afrontar una tarea y cumplir un objetivo. Asimismo, se fundamenta en la voluntad y se ejercita como consecuencia de la motivación y la autoexigencia. En este concepto se integra la autorregulación, la cual para Zimmerman (1998, 2004), citado por González (2001), los alumnos pueden considerarse autorregulados para construir y manejar su propio aprendizaje, en la medida en que sean participantes activos de su proceso, desde un punto de vista metacognitivo, motivacional y conductual.

En referencia a lo anterior, McCombs (1989) afirma que para que se produzca la autorregulación en el aprendizaje, el alumno debe formular o al menos elegir las metas, planificar su actuación, seleccionar las estrategias, ejecutar los proyectos y autoevaluarse. Por otra parte, Mecce (1994) introduce el elemento afectivo al considerar que el control sobre su propio pensamiento, el afecto y la conducta durante la adquisición de conocimientos, fortalecen este proceso.

Sin embargo, pensar que los estudiantes llegan motivados y dispuestos a esforzarse para conseguir la excelencia académica

es una utopía y aún cuando el profesor intervenga no se garantiza que el alumno desarrolle el esfuerzo necesario, al existir diversos factores intervinientes en la ecuación educativa, tales como: situación social, madurez, autodeterminación, ayuda familiar, entre otros, definiendo la cantidad de esfuerzo aplicado al proceso por cada alumno.

Es por ello que para que una persona se motive a diligenciar un mayor esfuerzo, es necesario vislumbrar grandes posibilidades de éxito o gratificación en la tarea que realiza, por tanto, el diseño de actividades docentes debe incluir como premisa fundamental la garantía de un determinado grado de éxito, es decir, la propuesta de actividades debería poder ser realizada por todos los alumnos con diferentes niveles de ejecución y destreza.

Ante la situación planteada, a continuación se mencionan algunas estrategias docentes para el esfuerzo:

- a) La estrategia de dominio – avance, propuesta por Hernández (2003), la cual es útil para minimizar las posibilidades de fracaso, al graduarse el nivel de dificultad, es decir, el avance de fácil a difícil y de esta manera se cubren todos los objetivos.
- b) López y Sáez (2003) afirman que el docente apoyado por la institución educativa, debe tratar de integrar a los familiares del estudiante, al demostrarse que los padres que muestran interés y entusiasmo por sus tareas, transmiten a los hijos esta actitud en forma natural.
- c) Según Escaño y Gil (2003), las intervenciones más importantes que puedan hacer los docentes deben enfocarse en cinco puntos importantes: crear un proyecto personal, despertar el interés por el tema de trabajo, fomentar el sentimiento de sana competencia, mostrar apoyo docente y sentir el apoyo de los compañeros. Para lograr esto, el docente debe llevar al aula estudios de casos, iniciar la clase con preguntas que despierten el interés, personalizar el trato con el estudiante, promover trabajos colaborativos, entre otras acciones.

Es por ello que, en palabras de Hernández (2003), autorregular el esfuerzo y la motivación en la educación propia, es un componente primordial de la inteligencia emocional y de la inteligencia práctica. Es fundamental que el alumno pueda generar por sí mismo el esfuerzo y la motivación necesaria para cumplir sus metas. En este sentido, se requiere la enseñanza de hábitos,

estrategias y valores, además de crear rutinas que favorezcan el estudio como una prioridad para el éxito en el futuro y que se refieren a la adaptación y la realización en la vida.

## **2. Metodología**

La presente investigación tiene carácter descriptivo, al enfocarse en generar propuestas de estrategias docentes dirigidas a las TIC, creatividad y esfuerzo con la finalidad de lograr mejoras sustanciales en el perfil del egresado y, por ende, en la sociedad.

El estudio se clasificó como una investigación documental con un diseño bibliográfico, debido a que el análisis de la información se apoya en la recopilación, reflexión e interpretación de documentos referentes a estrategias educativas enfocadas en las variables de estudio.

## **Reflexiones finales**

Para insertar las estrategias en la metodología docente con la finalidad de que actúen como agente transformador de la sociedad, es necesario que el sistema educativo sea capaz de organizar su tarea de enseñanza con el objetivo de que sus alumnos desarrollen capacidades de resolver problemas.

Según la UNESCO (2008), esto requiere de una nueva alfabetización o la adquisición de otras habilidades y destrezas para intervenir en la escuela tradicional y transformarla en la escuela digital, puesto que el docente no es la única fuente de información, por el contrario, es una de las múltiples que existen, pero debe servir de orientador del conocimiento, de guía en la búsqueda y desarrollo de procesos para catalogar y clasificar la información obtenida por medios digitales.

Significa entonces que el paradigma de la educación del siglo XXI se basa en dejar de ser vista como la simple transmisión de conocimientos y habilidades, para entenderse como fuente de información y desarrollo de mentes e identidades. En efecto, mentes lo suficientemente inteligentes para enfrentar las demandas del futuro e identidades en sintonía con su entorno, capaces de transformarlo para el bienestar social.

Por ello, los docentes deben apropiarse de las características de los estudiantes con respecto al uso del internet, la creatividad y favorecer la autorregulación educativa, tanto en el hogar como

en la comunidad, realizar una integración curricular de las TIC en cada una de las asignaturas, planificar las actividades educativas que requieran herramientas informáticas e innovadoras y desarrollar una cultura del esfuerzo que logre poco a poco educar a sus estudiantes para resolver problemas que le aquejan, generando una nueva sociedad más empática con sus problemas y más capacitada para resolverlos, redundando en el desarrollo global.

Tal y como afirma la UNESCO (2008), cuando menciona la necesidad de una educación para el siglo XXI, se refiere a una educación integral, que debe promover habilidades, conocimientos y competencias necesarias para tener éxito tanto en la vida personal como profesional, en las siguientes áreas:

- Asignaturas curriculares básicas y temas del siglo XXI.
- Competencias de aprendizaje e innovación.
- Competencias en tecnologías de información.
- Habilidades para la vida personal y profesional.

Este enfoque global ayuda a producir cambios profundos en la sociedad, porque redefine el trabajo del sistema educativo y de la familia, superando el compromiso de enseñar a pensar por el de enseñar a pensar para saber hacer, integrando el esfuerzo de la sociedad (en un sentido amplio de familia, sistema educativo), el docente y el alumno para el bienestar social.

Como recomendación a futuras investigaciones en el área, pudiera complementarse la formulación de estrategias, los temas de inclusión social y valores, los cuales son de absoluta relevancia y de imperativa aplicación en la sociedad actual.

## **Referencias bibliográficas**

- AFANADOR, A. (2009). **La creatividad dentro de la estrategia didáctica**. Bogotá, Colombia: Universidad Autónoma de Colombia.
- AQUERRONDO, I. (2009). Conocimiento complejo y competencias educativas. IBE Working **Papers on Curriculum** Issues, No. 8. Ginebra, Suiza: UNESCO.
- CHERO, H. (2010). **Las Tecnologías de Información y Comunicación y su Integración Curricular**. Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles.

- ESCAÑO, G. (2003). Esfuerzo y Motivación, El papel de padres y profesores en la voluntad de trabajo de los alumnos. **Aula de Innovación Educativa**. No. 120, p.p. 33-37.
- GONZÁLEZ, A. (2001). **Autorregulación del aprendizaje: una difícil tarea**. IberPsicologi: <http://www.fedap.es/IberPsicología/iberpsi6-1/gonzalez/gonzalez.htm>
- HAMEL, G. y GETZ, G. (2004). **Como innovar en una Era de Austeridad**. Harvard Business Review América Latina. Chile.
- HERNÁNDEZ, P. (2003). Variables personales y contextuales del esfuerzo escolar. Moldes mentales de inteligencia emocional. **Aula de Innovación Educativa**. No. 120. pp. 22-29.
- JHONSON, L.; SMITH, R.; LEVINE, A.; STONE, S. (2010). **The 2010 Horizon Report**. The New Media Consortium. Austin, TX.
- LOPEZ, T. y SAEZ, M. (2003). Comunicación y colaboración con la familia para promover el esfuerzo escolar de sus hijos. **Aula de Innovación Educativa**. No. 20, pp 48-51.
- MCCOMBS, B.L. (1989). Self-regulated learning and academic achievement: a phenomenological view. En B. j. Zimmerman y D. H. Schunk (Eds.), **Self-regulated learning and academic achievement**. Nueva york: Springer-verlag.
- MECCE, J. L. (1994). The role of motivation on self-regulated learning. En D. H. SCHUNK y B. J. ZIMMERMAN (Eds.), **Self-regulation of learning and performance**. Issues and educational applicatios. Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- MUÑOZ, W. (2010). Acceso y permanencia en una educación de calidad. Estrategias de estimulación del pensamiento creativo de los estudiantes en el área de Educación para el trabajo en la III Etapa de Educación Básica. En **Congreso Iberoamericano de Educación Metas 2021**. Buenos Aires, Argentina.
- UNESCO (2008). **Conocimiento Complejo y Competencias Educativas**. International Bureau of Education. Working Papers on Curriculum. Issues No. 8. Ginebra, Suiza.
- VILLEGAS, B. (2008). Estrategias docentes en el desarrollo de la creatividad escolar. **REDHECS**. Edición No. 5. Año No. 3.





## Valores organizacionales: Una visión ética y humanística en el contexto universitario

Jessica González\*  
Desiree Albornoz\*\*  
Aivel Calimán\*\*\*

### Resumen

El propósito del artículo es profundizar sobre el tema de los valores organizacionales para impulsar un estilo de gestión, basado en lo ético y humanístico, dentro del contexto universitario. Dicho estudio se centra en los postulados de Cortina (2000), De la Calle y Ortiz (2004), O'Donnell, (2007), Amaru (2009), entre otros. Para alcanzar este propósito se realiza un estudio descriptivo documental. Se concluye que el éxito de las universidades depende de las relaciones laborales positivas que se cultiven dentro y fuera del equipo, contribuyendo a fomentar actitudes de cooperación y habilidades técnicas esenciales en la consecución de las metas institucionales.

**Palabras clave:** Valores organizacionales, visión ética y humanística, contexto universitario.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Coordinadora de Talento Humano Académico y Docente (UJGH). Docente de pregrado en el área de Recursos Humanos (UNEFA). Correo electrónico: jessicagonzalezlemus@yahoo.es

\*\* Magíster en Derecho del Trabajo (URBE). Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos (UJGH). TSU en Producción Industrial (IUTEPAL). Coordinadora de Relaciones Laborales y Docente (UJGH). Correo electrónico: dealbornoz@ujgh.edu.ve

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

## *Organizational Values: An Ethical and Humanistic Vision in the University Context*

### **Abstract**

The purpose of this article is to deepen in the study of organizational values in order to promote a management style based on what is ethical and humanistic within the university context. The study centers on the postulates of Cortina (2000), De la Calle and Ortiz (2004), O'Donnell (2007) and Amaru (2009), among others. The study is descriptive and documentary. Conclusions were that university success depends on the positive labor relations cultivated in and outside the team and contributes to fomenting attitudes of cooperation and essential technical abilities in pursuit of institutional goals.

**Keywords:** Organizational values, ethical and humanistic vision, university context.

### **Introducción**

Los valores organizacionales, en términos conceptuales, tienen una importancia fundamental para todas aquellas instituciones que desean incrementar la calidad de vida de las personas, al dar sentido a la verdadera dimensión del ser humano en el contexto económico y laboral, contribuyendo a crear un entorno saludable, a partir de valores sólidos, con el fin de alcanzar las metas para mantenerse competitivas.

En tal sentido, dentro del plano estratégico, se pretende enlazar los valores individuales y organizacionales, dando como resultado los valores compartidos, orientados a generar enunciados esenciales propicios para el cumplimiento de la misión y visión propuesta por la institución; éstos deben guiar e inspirar las conductas de sus miembros y servir de mecanismo de autocontrol, a fin de lograr los objetivos y metas.

En el caso de las universidades, consideradas como instituciones que deben centrar su labor en valores, tales como: el trabajo en equipo, respeto, comunicación, diálogo, ética, confianza, entre otros, para así adaptarse a los cambios constantes y al mercado competitivo, debe existir una verdadera transformación humana, mediante la cual los empleados logren internalizar cada uno de dichos valores y ejercer un comportamiento que implique modos deseables de conductas, como puntos de referencia de

normas específicas, donde todas estas características se traduzcan en afrontar las transformaciones de forma coherente, contribuyendo así al éxito de la organización.

Ante la situación planteada, el presente artículo tiene como objetivo profundizar sobre los valores organizacionales para impulsar un estilo de gestión basado en lo ético y humanístico, dentro del contexto universitario, a fin de promover prácticas por medio de las cuales las instituciones de educación superior sean fuentes de valores sólidos que conduzcan a la creación de un entorno laboral favorable. A los efectos de esto, la investigación se fundamenta en las teorías referidas a los valores, desde su dimensión humana y organizacional, para luego presentar una serie de estrategias definidas para fomentarlos en el sector universitario.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Valores humanos: sentido a la verdadera dimensión del ser humano en el contexto económico y laboral**

Todas las personas poseen valores que les guían, de forma consciente o inconsciente, en su proyecto de vida individual y colectiva, por tanto, éstos se vinculan con aspectos culturales y vivencias personales, aunque sus diversas trayectorias particulares, sociales o profesionales, difieren como consecuencia de las distintas percepciones que cada quien tiene del mundo.

Al respecto, Thomas (2007) define los valores humanos como aquellos bienes universales que pertenecen a la naturaleza como personas y, en cierto sentido, humanizan al perfeccionar la naturaleza humana. Asimismo, representan todas aquellas cosas consideradas buenas para la aplicación en el diario vivir y que mejoran al individuo en su sensibilidad humana; por ende, deben ser asimilados, al formar parte de la convicción del individuo para motivar sus decisiones.

En el orden de las ideas anteriores, los valores simbolizan la razón por la cual las personas viven y tienden a orientar su existencia; sin referencia de ello, no hay grandes cosas a las cuales se pueda equilibrar el ser humano; de igual manera, su naturaleza varía en el tiempo y espacio; asimismo, son considerados como señales que dan plena dimensión a la realidad; además, enlazan la existencia humana con la naturaleza, sociedad y culturas.

Igualmente, constituyen un equilibrio para la persona, por ser bases organizativas y fundamentales para toda sociedad. Según Passet, citado por Ramos (2006), el valor no se funda en la noción abstracta del ser, sino en la realidad concreta del individuo como consciente, inteligente y libre; por ende, su concepto es sinónimo de creencias personales, relativas a lo bueno, justo y hermoso, que impulsan a la acción, a cierto tipo especial de conducta en la vida.

En relación con sus implicaciones, el autor antes citado plantea que los valores fundamentales, complementan al instinto, como el motor de las personas; en consecuencia, si se carece de ellos, el comportamiento humano no tiene rumbo, es caótico y autodestructivo. En efecto, se reconoce la importancia de los personales, al considerar que sin ellos no se pueden vivir y mucho menos llevar una existencia satisfactoria. Por otra parte, dichos valores cambian en: la sociedad, profesionales e individuos. Cabe agregar que en las personas se producen por medio de nuevas informaciones recibidas, o bien, ante acontecimientos que no concuerdan con la escala de valores, y es entonces cuando se logra su clarificación.

Por las razones antes expuestas, los directivos de las universidades deben transmitir constantemente los valores organizacionales existentes mediante un proceso de socialización, capaz de fortalecer la internalización de los mismos en los empleados, para así alcanzar su identidad y compromiso. En este sentido, Ramos (2006) manifiesta que dentro de dichos valores fundamentales se tienen:

- **Amor**

Las personas necesitan sentir amor, a fin de lograr su satisfacción emocional de diversos modos, principalmente mediante la promoción de acciones recíprocas que hacen percibir la relación con sus semejantes y pertenecer o ser parte de algo. Amar a alguien, significa querer que tenga vida y la existencia es el primer baluarte del amor.

El autor antes citado plantea que el amor es como el vértice hacia el cual confluyen todas las líneas; por mucho que avance la ciencia y los descubrimientos se repitan, seguirá siendo siempre un gran motivo de la existencia humana para crear, inventar o trabajar en función de la sociedad y conservación de la historia e individuos.

En efecto, algunos indicadores del amor son la sencillez, entrega, generosidad, autenticidad, intimidad, afecto, caridad, ayuda, compasión, amistad, tolerancia, comprensión, dedicación, energía, motivación, entre otros. Como valor fundamental representa una necesidad básica que se debe satisfacer para poder desarrollarse satisfactoriamente.

Por ello, se hace necesario promover acciones mediante las cuales los directivos compartan con sus colaboradores dentro del contexto universitario, para que el valor del amor se haga expansivo y llegue a ser solidario. Es así como el hecho de compartir es considerado como una dimensión relacional, cuya tarea es aproximarse, acercarse a lo que estaba lejos para sentir que no existen barreras y lograr una comunicación y participación más activa; al mismo tiempo, se alcanzará el valor de la paciencia, sencillez, justicia, generosidad, confianza, esperanza y perdón en los trabajadores.

- **Trabajo**

Trabajar es tener la posibilidad de crear y esto supone realización y desarrollo; el trabajo amerita transformación, pero este enfoque depende del sentido que cada quien le dé. Su valoración obedece, en gran parte, al entusiasmo como energía interna que se mantiene y se refuerza con la acción, autoestima, estímulo e impulso que deriva de un estado interior, favorecido tanto por el ambiente como por las características de las personas. Al mismo tiempo, supone transformar algo, en pro del progreso humano. En este sentido, Maslow, citado por Robbins (2005), considera esto como un paso orientado a lograr la realización personal y un motivo para vivir, siempre que el amor sea parte del móvil.

En efecto, la importancia del trabajo implica derechos y deberes; por consiguiente, las universidades deben educar en valores, desde el enfoque que la autorrealización, desarrollo de la autoestima y creatividad, a fin de crear espacios dignos de atención para lograr el desarrollo total, justo y ético de los empleados.

- **Honestidad**

Ser honesto es una virtud, un modo de comportarse, valor que asume un individuo para lograr la realización de su vida, es así como una persona que aplica este valor es coherente consigo misma, por encima y a pesar de las dificultades; asimismo, está libre de otros avatares que le impiden el cumplimiento de sus ideales.

Cabe destacar que algunos pilares que sustentan la honestidad son: conciencia ética y moral, rectitud de intención, identifi-

cación permanente con la verdad, vivir conforme a principios, ser auténtico, sencillo, humilde, huir de las apariencias. Por otra parte, Garza (2004) expone la importancia del desarrollo de las relaciones entre los individuos en un marco de honestidad, en el cual cada uno pueda tener confianza sobre la veracidad de lo que escucha y sobre la autenticidad de las acciones observadas. En este sentido, adquiere un valor trascendente orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios organizacionales, priorizando el buen uso de los recursos asignados.

- **Responsabilidad**

Ser responsable supone responder en cada caso particular a los valores que involucran los actos humanos, cuando se pretende lograr altos ideales y hacerlo con gusto. De igual modo, la responsabilidad trasciende al cumplimiento de los deberes, a fin de preservar la disposición a cada acción que va ocurriendo en la vida, lo cual conduce a reflexiones de aceptación y certeza de estar haciendo lo mejor. Con respecto a lo anteriormente expuesto, Garza (2004) opina que una persona íntegra es aquella que cumple responsablemente con los compromisos contraídos, por tanto, debe existir un ambiente de colaboración entre los empleados.

Ante estas consideraciones, es fundamental que los directivos fomenten y refuercen el valor de la responsabilidad para lograr en los empleados la actitud de disponibilidad, aprender a pensar en positivo ante las dificultades, estar motivado y estimulado, no caer en el desánimo para cumplir el proyecto de vida, existir comprendiendo las necesidades de los otros; todos estos aspectos ayudarán a consolidar colaboradores más comprometidos con sus funciones y metas organizacionales.

- **Libertad**

A este respecto Ramos (2006), señala que no siempre la libertad ha tenido el mismo significado; los griegos y romanos concebían esta facultad humana como parte de los derechos públicos; asimismo, se desconocía la vida privada, por el contrario lo que hoy el hombre moderno entiende por libertad, es justamente lo concebido en términos de que los individuos tienen derecho al reconocimiento de este principio por parte de la sociedad y las leyes. Al mismo tiempo, plantea que los derechos vienen dados en todas las facetas de la realización del ser humano: derecho a escoger trabajo, expresar sus ideas, disponer de su tiempo y propiedades, igualdad ante la ley, a no sufrir daños ni violencia, entre otros.

Igualmente, Garza (2004) agrega que es importante valorar la libertad como un elemento indispensable para el desarrollo autónomo de la propia personalidad, por tanto, se considera que la conciencia propia y la madurez moral del individuo, y no factores externos, deben ser determinantes en su forma correcta de proceder. Dentro de ese marco de ideas, sentirse libre se traduce en escoger, seleccionar y jerarquizar los valores; por otra parte, supone una actitud personal y social, que implica cumplir con las obligaciones y usar los propios derechos para ser autónomo y no condicionar la independencia de los otros.

### **1.2. Valores organizacionales: cimientos de la cultura organizacional**

Los valores orientan la conducta del personal y determinan la dirección global de la empresa, a fin de facilitar la generación del compromiso de los individuos que la conforman hacia la realización de objetivos de interés colectivo y el esfuerzo necesario para lograr un clima armónico, determinante del proyecto de vida organizacional, el cual caracteriza a las instituciones exitosas.

En tal sentido, Fiorino (2008) señala que los valores organizacionales son impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones; son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, estableciendo compromisos éticos entre sus miembros. De igual manera, comprometen a sus miembros en una tarea misional de diagnóstico cualitativo, mediante la cual analice el estado de desarrollo humano de la organización, con sentido realista y consecuente.

En el mismo orden de ideas, Amaru (2009) coincide con el autor antes mencionado, al plantear que los valores son juicios con respecto a lo que es deseable e indeseable y ofrecen justificaciones para tomar decisiones. Los valores organizacionales forman la base de los códigos de ética, los cuales orientan el comportamiento ético y permiten clasificar las conductas dentro de cualquier escala de desarrollo moral.

En este contexto, constituyen herramientas valiosas para direccionar la organización hacia la consecución de los objetivos y metas propuestas, impulsadas por el compromiso y la visión compartida de todos sus miembros, por tanto, contribuyen a establecer una disciplina de vida y crear niveles de responsabilidad y compromiso con la empresa. Además, el nivel de conciencia, así como la elaboración de ideas que tenga la persona con respecto a

sus valores, le permitirá una mejor regulación y autocontrol en el entorno laboral en el cual se desenvuelve. Por su parte, O'Donnell (2007) señala algunos tipos de valores organizacionales que deben estar presentes en el contexto de la empresa, como los son:

- **Comunicación**

Según el autor antes citado, la comunicación es compartir lo común, establecer un puente entre dos o más personas, lo cual hace posible cambiar sentimientos, información, percepciones y opiniones. De esta forma se puede comprender también que la comunicación es la base de la creación del sentido de comunidad, tan importante para cualquier grupo de personas que conviven, como es el caso de las universidades.

En el contexto de las universidades, el objetivo de la comunicación es lograr resultados positivos que produzcan los efectos deseados; para ello los directivos deben mantener un diálogo abierto con todos los empleados y actuar con tolerancia, respetando siempre las cualidades, ideas y sentimientos de los demás. Por otra parte, para que la comunicación sea realmente efectiva, es necesario reconocer la intención implícita de un mensaje y aprender a percibir su idea principal, sin prejuizar ni rechazar su contenido.

Asimismo, ser tolerante es una acción imprescindible en la realización de discusiones positivas dentro del equipo; para lograrlo es necesario ser paciente, dedicar tiempo a escuchar atentamente a su interlocutor o interlocutores y procurar comprender sus sentimientos al emitir el mensaje, debido a que la afectividad es más motivadora que el raciocinio; pues al priorizar lo que le dice el corazón, resulta más probable lograr una mejor comunicación, y por consiguiente, se incrementará el respeto mutuo, base primordial del funcionamiento de un equipo eficiente.

Por su parte, Amaru (2009) plantea que la comunicación depende de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, delegación, venta de ideas, motivación, liderazgo, orientación de los empleados, evaluación de desempeño, entre otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación. En este sentido, este proceso está implícito en acciones desarrolladas por las universidades, tales como: definición de metas específicas, seguimiento de la evolución de los objetivos planteados y reforzamiento de comportamientos deseados, a fin de estimular la motivación.



Sobre la base de las consideraciones anteriores, se resalta la comunicación como mecanismo fundamental mediante el cual los miembros de un quipo de trabajo manifiestan sus frustraciones y satisfacción, como parte de la interacción social. Por ende, estimula el rendimiento, fomenta los valores organizacionales, proporciona un medio de expresión emocional, contribuye a tomar decisiones para el logro de un desempeño eficaz.

- **Confianza**

De acuerdo con los planteamientos de O'Donnell (2007), la confianza entre dos personas es una creencia compartida, basada en que un individuo puede depender de otro para alcanzar los objetivos comunes, sin necesidad de controlar sus acciones. En este marco de ideas, muchas veces, la realización de cambios positivos tiene como barrera la falta de confianza en el entorno organizativo.

Ante ello, el autor antes mencionado, agrega que la confianza cumple un papel fundamental en la creación y mantenimiento saludable de las empresas. Asimismo, es lo contrario al control; quienes creen que los engranajes solo funcionan cuando todo está bajo su mando tienen dificultades para creer en los demás. En consecuencia, si el personal percibe un ambiente que carece de confianza, donde se siente vigilado y poco valorado, se generará ausencia de ánimo, conflictos entre los compañeros, miedo; así como falta de iniciativa, creatividad y cooperación.

Por su parte, Downs (2006) plantea que la confianza se desarrolla y mantiene mediante pequeñas acciones con el tiempo. Por esta razón, dicho fundamento hace que la persona sea honesta y auténtica con respecto a sus clientes y con su personal. Atendiendo estas consideraciones, es de vital importancia reconocer su valor, debido a que esto contribuye con la promoción del sentido de permanencia de los empleados en el contexto universitario, al favorecer el respeto, creatividad y participación. Por ende, cuando el personal se siente bien en un equipo, la interacción fluye mejor y nace un sentimiento de cooperación que a su vez refuerza la lealtad y complicidad, permitiendo recuperar la confianza en las personas y en la planificación.

- **Diálogo**

Al respecto, O'Donnell (2007) plantea que la transformación comienza con el cambio de lenguaje; el desarrollo de una cultura de diálogo en la que el significado fluya constantemente es un beneficio que brinda la comunicación e identifica lo que se tiene en

común con los interlocutores para que el significado fluya y se construyan fuentes y no muros.

No obstante, dialogar y comunicar son verbos que van unidos; en este sentido, el objetivo de crear un ambiente de diálogo, orientado a las soluciones, tiene un impacto muy positivo en toda institución; cabe destacar que cuando los participantes están abiertos a ello, se consideran compañeros que trabajan juntos con los mismos fines, sin ver las diferencias de perspectiva como incompatibilidades; más bien las perciben como aspectos complementarios, lo cual ayuda a mantener un alto grado de equilibrio entre la subjetividad y objetividad.

En relación con esto último, la objetividad casi siempre se mantiene al existir un elevado sentido del propósito; es decir, cuando las metas, principios, políticas, que previamente todos han acordado, se superponen a consideraciones menores; en otras palabras, el diálogo fluye más fácilmente al tener una intención honesta de clarificar cualquier asunto y perseverar los acuerdos.

Por otra parte, la propia existencia natural de la subjetividad de las posiciones, se convierte en un ingrediente que enriquece al diálogo, precisamente por la diversidad de las perspectivas y experiencias de todos; a su vez, al desarrollarse en un ambiente abierto y sincero puede incluso beneficiar a los asuntos indiscutibles, con el fin de resolver los problemas serios en una atmósfera de interés mutuo.

Igualmente, Gil'Adí (2006) plantea que cuando el diálogo es eficiente, el grupo puede claramente ver y sentir la suma de las habilidades creativas individuales de sus participantes para llegar a niveles a los cuales ninguno pudo haber pensado que se podía llegar. En efecto, en el contexto universitario es esencial crear un espacio propicio donde empleados piensen en conjunto, a fin de alcanzar nuevos niveles de avenencia y capacidad, por tanto, de nada sirve modificar las técnicas de comunicación si no se cambian también los sentimientos y la visión que poseen los uno de los otros, al ser estos aspectos definitorios de las relaciones. Así pues, el punto inicial del diálogo, a mantener por los directivos, debe ser la visión positiva que se tiene de los demás, porque de esta forma se generan buenos sentimientos.

- **Afrontar cambios**

En relación con los cambios, O'Donnell (2007) expresa que la actual situación de caos del mundo globalizado exige que todos los empleados tengan la capacidad personal para responder a las

transformaciones. Al tratarse de un contexto nuevo de cambios continuos y rápidos, afectan a todos los niveles de cualquier organización. Por esta razón, la cooperación, flexibilidad, respeto mutuo, compromiso se hacen indispensables con el trabajo y equipo.

Al mismo tiempo, la capacidad de afrontar con éxito los cambios tiene muchas ventajas, como por ejemplo: más control natural sobre las situaciones y emociones, menos confusión, desarrollo de la flexibilidad y adaptabilidad; además, favorece el aprendizaje de lecciones surgidas a partir de la resistencia ante las transformaciones, abandono de ideas y métodos antiguos que ya no dan resultado, evoluciones con éxito que generan confianza en el futuro, oportunidad de generar la energía creativa, entre otras.

Por su parte, Modesta, Connie y Gatz (2004) afirman que cuando ciertas personas afrontar un cambio laboral, por mínimo que sea, representa un verdadero sufrimiento y es capaz de provocar sentimientos de tristeza, frustración, a tal grado que pueden padecer alteraciones físicas, tales como: insomnio, dolores de cabeza, estrés, entre otras.

A los efectos de esto, los autores antes citados agregan que algunos de los empleados pierden tanta energía emocional en aferrarse a viejos hábitos y convicciones que no les queda más para afrontar los cambios que se están produciendo dentro de la organización. Por tanto, esa actitud negativa perjudica a los compañeros de trabajo, pero también disminuye la capacidad para tomar decisiones y causa perjuicios irremediables ante las posibilidades de éxito futuro dentro de la institución a la que pertenecen.

No obstante, el ser humano es capaz de adaptarse a todos los cambios por experimentar en los diferentes ámbitos: empresa, familia, sociedad, entre otros, y debe hacerlo con determinación y optimismo. En referencia a las universidades, en estos tiempos de cambios vertiginosos, se requieren empleados y directivos que sean lo suficientemente íntegros emocionalmente para enfrentar el cambio con audacia, sin quejas, apatías, ni temor.

- **Respeto**

Para O'Donnell (2007), el respeto consiste en reconocer que cada ser tiene su propio mérito o cualidad. Al mismo tiempo, ser consciente de ello ayuda a concentrar la visión en las virtudes de las personas, no en sus defectos. El mencionado autor agrega que este valor se obtiene cuando se da el ejemplo; también plantea que sólo se respeta a los demás cuando se consigue respetarse a

uno mismo. Sin esto, la capacidad de interacción y de comunicación saldría perjudicada.

En consecuencia, no es posible exigir ni ganar el respeto auténtico sin una valoración esencial. Incluso, es viable que la gente acate la función o el grado de conocimiento, pero el respeto mismo es el espejo de lo que se muestra a los demás. Por tanto, eso significa que antes de tener en cuenta el cargo o la importancia del individuo, se debe aceptar y escucharlo, porque el solo hecho de ser humano ya es importante, independientemente de sus virtudes y defectos, se debe relacionar con las personas, no con las funciones.

Con base en lo anterior, las universidades deben tener presente y considerar que a pesar de las jerarquías existentes dentro de ellas, al igual de las funciones con mayor grado de responsabilidad, se debe considerar la condición de los seres humanos, tratar con respeto mutuo y no confundir los roles. En este sentido, los empleados tienen cualidades y necesidades por cubrir y explorar. Asimismo, los verdaderos líderes podrán manejar los asuntos difíciles o los errores con firmeza, sin descalificar el lado humano de las personas que laboran en la institución.

- **Ética**

Cabe destacar que O'Donnell (2007) incluye la ética como un valor, desde la filosofía moral, puesto que ésta constituye un modelo ideal de buena conducta socialmente establecido, a su vez, los empleados deben mantener un comportamiento honesto, justo, que involucra la toma de decisiones, lo cual pueden afectar a todos los miembros de la organización, en tal sentido, el valor ético orienta las acciones racionales en sus empleados. Al respecto, el autor mencionado, define la ética como un conjunto de reglas o código que determina cómo se debe actuar o utilizar los distintos recursos que se tienen a disposición.

Por otra parte, la ética en el ámbito organizacional se ocupa del estudio de las virtudes personales que deben estar presentes en el entorno institucional. Dichas virtudes representan la adecuada percepción de lo que significa una vida productiva tanto para un directivo, como grupo de individuos que forman parte de una organización y sociedad en la cual está inserta dicha institución. En tal sentido, Cortina (2000) plantea que cuando se encuentra presente la ética, se transforma y revitalizan las instituciones modernas, generando así cambios positivos en los individuos, empresa y, en última instancia, en la sociedad general.

Por esta razón, Sánchez (2002) concluye que uno de los elementos primordiales de toda organización es la práctica de la gerencia, según los nuevos requerimientos de la actualidad. Esto conduce a la aplicación de mecanismos administrativos, así como el desarrollo de una gestión caracterizada por la innovación, a partir de las acciones de la directiva, empleando un liderazgo ajustado al contexto social, económico y político, así como una actitud ética, conducente al bien común, como integrador de lo humano en pro de la comunidad.

Dentro de esta perspectiva, las universidades deben ser capaces de diseñar procedimientos para la toma de decisiones, basadas en un esquema de responsabilidades caracterizado por la implicación compartida de todos los implicados. Por ello, se hace necesario contar con una plataforma ética, apoyada en la misión y valores, regulando así la vida cotidiana y aquellos conflictos que se puedan generar en la institución.

- **Liderazgo**

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o desempeño eficaz de las actividades, el líder (directivo) debe capacitarse constantemente con el propósito de crecer y desarrollar cualidades intelectuales que le ayuden a incrementar la productividad, creatividad e innovación del trabajo, a fin de lograr los objetivos planificados.

Con referencia a lo anterior, Robbins (2006) plantea que el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en los demás y poseer autoridad gerencial. Sin embargo, no todos los líderes tienen las destrezas de los gerentes eficaces, por esta razón, no es imperativo que todo individuo que ejerza dominio en otros también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar.

Por otra parte, O'Donnell (2007) afirma que un líder no necesariamente es un individuo que posee un cargo formal o de mando. Agrega el autor que uno de los mitos derrumbados ante el nuevo paradigma es la idea centrada en que éste debe ser designado formalmente para serlo de verdad. En ese caso, el liderazgo acaba viéndose como un cargo, no como una actitud, visión o comportamiento.

Igualmente, Amaru (2009) plantea que el líder debe tener la capacidad de conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento; de esta manera deben enfatizar el contenido moral en sus colaboradores para crear un ambiente donde las personas

se sientan cómodas, obteniendo así resultados satisfactorios para la organización y se pueda producir un ganar-ganar.

En este sentido, las definiciones de Robbins (2006), O'Donnell (2007), Amaru (2009), evidencian que el líder debe poseer un conjunto de cualidades para lograr una comunicación efectiva entre todos, obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de la organización; a su vez, aprovechar al máximo el potencial humano disponible.

Para efecto de la presente investigación, cabe destacar que los directivos de las universidades deben ser verdaderos líderes, con carácter, personalidad, actitudes, con visión de orientación, fomentando relaciones positivas con sus colaboradores, que inspiren a su equipo de trabajo a realizar sus funciones con convicción, calidad de servicio y no por obligación.

- **Trabajo en equipo**

La puesta en práctica de los valores es especialmente necesaria en las relaciones interpersonales de los grupos de trabajo. La dinámica de las interacciones de los grupos menores que trabajan muy cercanos entre sí, a diario muestra la asimilación de los valores que la organización establece como parte importante del éxito de su misión.

Con respecto al trabajo en equipo, O'Donnell (2007) opina que radica en el entendimiento de la dinámica de las relaciones humanas y la forma como uno mismo se trate; también, determinará la relación con los demás. En otras palabras, si se tiene una buena disposición interior, se logrará ser más amable y comprensible. En este sentido, la capacidad de apreciar, escuchar mejor, aceptar e, incluso, perdonar se convertirá en un hábito que determinará la calidad de la relación. Algunos de sus beneficios, se centran en: obtener respuestas claras y honestas, mayor número de soluciones creativas y eficaces a los problemas complejos, significativo compromiso con el objetivo de la organización, así como notable solidaridad, complicidad, ánimo, motivación contagiosa, confianza, respeto individual entre los miembros del equipo, entre otros.

Robbins (2006) plantea que los equipos de trabajo son grupos constituidos por miembros que laboran en función de alcanzar un objetivo común, empleando su sinergia positiva, responsabilidad individual, mutua y destrezas complementarias. Asimismo, la unión de los esfuerzos individuales de los miembros del equipo da como resultado un mejor desempeño.

Por todas estas razones, se ha hecho imprescindible el trabajo en equipo eficaz. Así pues, el rendimiento de una organización está íntimamente relacionado con las formas de interacción de los equipos que la conforman. Además, la sinergia debe utilizarse en el contexto universitario como un mecanismo para influir en los resultados, porque mediante la cooperación mutua se pueden agilizar los procesos. Por otra parte, es imposible predicar los valores, si la experiencia dentro de los equipos y entre ellos ésta provista de envidias, rivalidades y egos exaltados.

### **1.3. Estrategias que fomentan los valores organizacionales en el contexto universitario**

Los valores se transforman en cada época; de igual manera, hacen cambiar los tiempos y condicionan la relación del ser humano con la realidad. En este sentido, éstos pueden captarse y descubrirse, según las exigencias de cada época y con apoyo de personas o grupos capaces de intuirlos para que salgan por encima de la superficie.

Por tanto, la importancia de los valores radica en la razón de ser del hombre y es la moral el aspecto axiológico que más influye en la constitución de la personalidad del individuo como su comportamiento responsable en la sociedad. Es de vital relevancia considerar su concepción como pautas de conducta del individuo y representan la base de su autoestima, lo cual conduce a tomar decisiones con responsabilidad en una escala fundamentada en principios y reglas éticas. En este contexto, Siliceo, Cáceres y González (1999) plantean que se debe considerar un modelo de estrategias basadas en valores organizaciones en la praxis empresarial, enmarcadas en las siguientes fases:

- **Modelaje directivo**

Representa la columna vertebral de la estrategia que se inicia con la definición de los nuevos valores o revitalización de los existentes. Es por ello que el enfoque de la gerencia se debe basar en fomentar continuamente los valores institucionales, para internalizarlos en los empleados y sean la orientación del comportamiento de los mismos.

Para Serna (2006), la planificación estratégica es un proceso que conduce a una manera de pensar y a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, debido a que las organizaciones deben tener claro hacia donde van para crecer,



generar utilidades y permanecer en el mercado; es decir, definir su direccionamiento.

Al respecto, SunTzu (2005) expresa que la esencia del directivo estratégico debe estar apegada a sus valores, personal y empresa, con la disposición de anteponer las necesidades de los demás a las propias; con un carácter fuerte y templado, dispuesto a guiar más allá de las palabras, mediante el ejemplo; compartir las preocupaciones de los empleados, no solo los triunfos; motivar emocionalmente, además de lo material; encomendar a todos misiones definidas con claridad para lograr una estrategia basada en valores que impulsen a la organización.

En este sentido, en el proceso de la planificación estratégica, los directivos de las universidades a parte de tener la función de determinar sus objetivos y los mecanismos para alcanzarlos, a su vez deben establecer los valores organizacionales por los cuales se van a guiar todos sus miembros y lograr con el liderazgo que dichos valores se conviertan en compartidos, de esta manera se podrá alcanzar el compromiso de los empleados con el sentido de pertenencia hacia la institución. Igualmente, mediante esta herramienta, los directivos pueden influir en la percepción y emociones del personal.

- **Comunicación e imagen corporativa**

Según Siliceo, Cáceres y González (1999), estos elementos corresponden al uso de los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presente los valores. Dentro de este marco, la comunicación, entendida como un elemento estratégico del quehacer de toda empresa, tiene la misión de llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación para transmitir de manera constante los valores institucionales.

En tal sentido, Weil (2006) resalta que la comunicación es un acto que enuncia la vocación de la empresa, convoca a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en los valores clave en los que funda la ética de la empresa. Por su parte, la imagen corporativa representa uno de los principales activos de la organización, al contribuir a determinar el comportamiento de las personas en relación con la institución y facilita la lealtad de sus voluntarios e impulsa un espíritu de unión entre sus colaboradores.

Al respecto, Villafañe (2004) expresa que la imagen corporativa puede ser efectiva si reúne condiciones, tales como: representar una síntesis de la realidad de la organización, al proyectar fielmente la cultura y los valores existentes en ella; tener un carácter



singular y exclusivo para facilitar la identificación de la institución; finalmente, distinguirse por aspectos enmarcados en la eficacia y coherencia, opuestos a la dispersión y equívoco.

Por otra parte, agrega el autor antes citado que la imagen de la organización es el resultado de la unión de percepciones producidas en las mentes de las personas que forman las diversas audiencias con las cuales interactúa. Es un imperceptible producto de un proceso continuo en el cual el emisor sólo actúa mediante sus mensajes y canales de comunicación, publicidad, logo, marca, diseño y a través del comportamiento de las personas vinculadas.

Para la presente investigación, la comunicación y la imagen corporativa se relacionan con los valores organizaciones, debido a que las universidades en la medida que transmiten los valores, el personal se va identificando y, a su vez, proyectan cómo es la institución ante al cliente externo y su calidad de servicio, por medio de la reunión de todos los mensajes que haya recibido. Igualmente, el control de las comunicaciones debe ser responsabilidad de la alta dirección, en tanto que se resalta una información trascendental para conocer lo que quiere alcanzar la misma.

Al mismo tiempo, es necesario que el personal directivo a cargo de la comunicación corporativa, no sólo conozca las técnicas de comunicación, también debe ser consciente del rol que ocupa en la institución para poder transmitir una imagen corporativa que sea el fiel reflejo de los retos a enfrentar constantemente; de igual manera, la imagen básica junto con la misión constituirá el documento corporativo sobre el cual deberá apoyarse la identidad de la empresa.

- **Alineación de los sistemas de talento humano**

Según Siliceo, Cáceres y González (1999), esta alineación implica todos los sistemas a través de los cuales el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño deben estar orientados a implantar y reforzar de forma permanente la cultura y los valores de la organización. No obstante, la gestión del talento humano en una organización es un pilar muy importante que contribuye a promover los valores en una institución; es una labor que determina el clima laboral y comportamiento que desea la empresa al momento de la selección de personal, entrenamiento, gestión de competencias, promociones y ascensos.

Asimismo, Gómez (2004) expresa que el departamento de talento humano es el principal responsable en ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales; por tanto, los directivos,

en fusión con dicho departamento, contribuyen a los buenos resultados de la organización; por otra parte, deben emplear estrategias para atraer y mantener al tipo de empleado que mejor se ajuste a la cultura y a los valores de la institución.

Igualmente, De la Calle y Ortiz (2004) exponen que la administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas aptas para impulsar el desempeño eficiente del personal; a la vez que la organización representa el medio que permite alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo, a las personas que colaboran en ella.

Todas estas consideraciones están enlazadas con el contexto de la investigación, debido a que la alineación de los sistemas de talento humano dentro de las universidades debe contribuir a proporcionar identidad organizativa; en este sentido, desde el momento en el cual un candidato aspira a ingresar se debe orientar y comunicar los objetivos, lineamientos, políticas, entre otros, para que conozcan, asimilen y vivan los valores de la institución; por otra parte, una vez que ingrese el personal, es necesario reforzar continuamente dichos valores, a fin de lograr su internalización en todos los miembros.

- **Monitoreo y seguimiento**

De acuerdo con los planteamientos de Siliceo, Cáceres y González (1999), el nombramiento de un comité directivo es indispensable para el éxito de la estrategia, el cual tiene la responsabilidad de diseñar toda táctica y seguimiento e implantación de valores. En efecto, el enfoque hacia el monitoreo hace que los valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulen el comportamiento de los empleados.

Por su parte, Robbins (2005) indica que el monitoreo es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa; por ende, un sistema de seguimiento eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. Esto es importante debido a que se puede verificar si los empleados se sienten motivados, si están cumpliendo con los objetivos establecidos y si desarrollan las acciones necesarias para lograrlo.

En este sentido, Amaru (2009) expresa que el monitoreo es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la

realización de objetivos; además, permite mantener una organización o sistema orientado hacia los valores organizacionales. Es importante destacar que las universidades deben instaurar los valores mediante objetivos claros para lograr mantener su posición y garantizar la gestión ética; igualmente, los valores gerenciales representan indicadores de las decisiones, lo cual les permite a los gerentes planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales, moldeando así el comportamiento de los miembros.

## **Conclusiones**

En algunas ocasiones, los valores organizacionales son tomados como aspectos vanos que realmente no inciden en el desempeño, sin embargo, al analizar sus verdaderos alcances constituyen el punto de partida, generando importantes beneficios, tanto para los trabajadores como para las instituciones que los aplican.

En ese sentido, los valores forman parte de la cultura organizacional, simultáneamente con el conjunto de creencias y patrones de comportamientos que diferencian a una organización de otra. De esta manera, en el contexto universitario, los valores deben ser definidos con un propósito de evolución y sostenibilidad a lo largo del tiempo; asimismo, deben ser un medio para que las personas desarrollen su creatividad y generar relaciones de interdependencia, marcadas por el respeto, confianza, lealtad, inteligencia, autosuperación y principios éticos.

Por tanto, un aspecto que debe tomarse en cuenta en las instituciones es precisamente el lado humano, al considerar que en la actualidad las personas representan el principal activo estratégico en la era del talento humano; en la práctica cotidiana muy pocas empresas lo aplican a conciencia o simplemente no lo toman en cuenta; por ello, las organizaciones basadas en valores humanos, asumen la responsabilidad activa de educar, potenciar, desarrollar personas con calidad intrínseca y extrínseca que permitan la excelencia empresarial, en donde los directivos representan un rol fundamental, pues son responsables de proyectar mediante sus ejemplos la conducta deseada.

Ante tal situación, frente a un contexto laboral dinámico, en el cual cada día se hace más difícil encontrarse consigo mismo y compartir la información, la importancia de transmitir y afianzar

los valores organizacionales puede generar espacios de diálogo, trabajo en equipo y práctica de principios éticos.

No obstante, estas estrategias gerenciales arrojarán resultados positivos si se ponen en práctica cada uno de los elementos antes mencionados, haciendo comprender la necesidad de afianzar los valores para lograr el compromiso deseado por parte del empleado y así recuperar la escala que le da sentido a la verdadera dimensión del ser humano.

## Referencias bibliográficas

- AMARU, A. (2009). **Fundamentos de la administración**. México: Editorial Pearson.
- CORTINA, A. (2000). **El mundo de los valores**. Bogotá: El Búho.
- DOWNS, L. (2006). **Pensamientos sobre liderazgo**. Madrid: Pearson Educación.
- DE LA CALLE, M.C.y ORTIZ, M. (2004). **Fundamentos de recursos humanos**. Madrid, España: Editorial, Pearson Prentice.
- FIORINO, M. (2008). **Código de Ética en las Organizaciones**. Clase de la cátedra Ética y Filosofía Gerencial del Programa de Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. "Rafael Bellosó Chacín". Maracaibo, Venezuela.
- GARZA, J. (2004). **Educación en Valores**. México: Trillas.
- GIL ADI, D. (2006). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional**. Colombia: Editorial Namos S.A.
- GÓMEZ, L. (2004). **Dirección y gestión de recursos humanos**. España: Editorial, Pearson Prentice.
- MODESTA, M.; CONNIE, W. y GATZ, F. (2004). **Guía para triunfar en el trabajo**. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- O'DONNELL, K. (2007). **Valores humanos en la empresa**. España: Editorial Empresarial.
- RAMOS, M. (2006). **Valores y Autoestima**. Caracas, Venezuela.
- ROBBINS, S. (2005). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2006). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
- SÁNCHEZ, M. (2002). **Ética**. Valencia, Venezuela: Editorial Vadell Hermanos.
- SERNA, G. (2006). **Gerencia Estratégica** (9ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial Ltda, 3R Editores.

- SILICEO, A.; CÁCERES, D. y GONZÁLEZ, J. (1999). **Liderazgo, valores y aplicaciones**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- SUN TZU (2005). **El Arte de la Guerra**. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.
- THOMAS, W. (2007). **Construyendo sobre roca firme: los valores**. México.
- VILLAFANE, J. (2004). **Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas**. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- WEIL, P. (2006). **La comunicación global**, Barcelona, España: Editorial Paidós.



## Liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario

**Graciela Roldán\***  
**Isabel Portillo\*\***

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario; se soportó teóricamente en Koontz y Weiherich (2004) y Cooper y Sawaf (2004). La metodología fue de tipo descriptivo, de campo; con un diseño no experimental, transeccional correlacional. La población estuvo conformada por 51 asistentes y 3 gerentes adscritos a los organismos del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se concluye que los gerentes encargados de los organismos cuentan con la aptitud emocional y están preparados para socializar desde que el empleado inicia en la organización, generando un clima de confianza que permite entablar conversaciones en las que pueden existir diferencias entre el equipo, pero es muy bien manejado por el gerente para llevar a un punto armónico donde surgen ideas constructivas e innovadoras.

**Palabras clave:** Liderazgo, inteligencia emocional, organismos de financiamiento universitario.

\* Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Trabajo Social. Correo electrónico: lca.graciela.roldan@gmail.com

\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postgrado Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Especialista en Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. 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 Beloso Chacín. Correo electrónico: isabelcondore@gmail.com

## *Leadership and Emotional Intelligence in University Financing Organisms*

### **Abstract**

The objective of this article is to determine the relationship between leadership and emotional intelligence in university financing organisms. It is supported theoretically on the works of Koontz and Weiherich (2004) and Cooper and Sawaf (2004). Methodology was of the descriptive, field type, with a non-experimental, cross-sectional, correlational design. The population consisted of fifty-one (51) assistants and three (3) managers in organisms of the Maracaibo Municipality, State of Zulia. Conclusions were that the managers in charge of these organisms have emotional aptitude and are prepared to socialize from the moment the employee starts to work in the organization, generating a climate of confidence that makes it possible to have conversations in which differences can exist among team members, but that are handled very well by the manager so as to reach a harmonious point where constructive and innovative ideas can arise.

**Keywords:** Leadership, emotional intelligence, university financing organisms.

### **Introducción**

Las organizaciones de hoy en día son competitivas y el éxito de las mismas depende, en gran medida, del talento humano que labora en ellas, donde predomina el interés de contar con líderes capaces de armonizar al equipo para obtener su mayor potencial y así alcanzar los objetivos planteados, pues las organizaciones bien dirigidas logran altos desempeños, algo de lo cual carecen aquellas que no cuentan con un adecuado liderazgo; por tal razón, ocurre que los empleados cuando no se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, renuncian por no sentirse bien tratados y los que se quedan no se sienten comprometidos con la empresa, pudiendo generarse conflictos.

Partiendo de la idea anterior, los líderes son pieza clave para alcanzar el éxito, son el modelo a seguir; en este sentido, potencian el aprendizaje continuo tanto para ellos como para sus colaboradores; este proceso facilita la aceptación de nuevos retos, los cuales conducen a cambios o desafíos en el equipo, proyectando una visión de futuro con propuestas innovadoras que compromete al empleado a dar lo mejor de sí, sintiéndose libre de expresarse a cualquier nivel de la dirección.

En este contexto, los líderes son capaces de afrontar exitosamente los retos y oportunidades que se presentan en sus diferentes espacios; para ello, el líder debe contar con la inteligencia emocional y sus funciones basarse en la relación con los otros, lo cual le permitirá mantener el control de sus emociones, pudiendo cumplir mejor sus objetivos y obligaciones en un ambiente motivador que genere en los empleados sentido de pertenencia, aportando lo mejor de sí para ser más productivos así como competitivos.

Cabe destacar que actualmente las organizaciones e instituciones compiten por brindar mejores sistemas de información, ofrecer servicios de calidad con tecnología de última generación, para satisfacer las necesidades de los usuarios, que cada día van en aumento. Ante tal hecho, el comportamiento organizacional enfatiza en que el líder debe manejar convenientemente las emociones, este proceso repercute formalmente en la productividad empresarial, a fin de rescatar el ánimo, para darle paso a manifestar una motivación capaz de generar tanto compromiso, como resultados, que beneficien a todos.

Atendiendo a estas consideraciones, el liderazgo por ser una actividad fundamentada en la relación con los otros y al requerir un control emocionalmente inteligente, se hace necesario contar con varios aspectos relacionados con la inteligencia emocional que puedan ayudar al líder a cumplir de manera exitosa los objetivos que se plantee.

En atención a lo expuesto, se pretende determinar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en organismos de financiamiento universitario, orientados a coordinar programas de becas, dirigidos a la formación en educación superior y estudios académicos a nivel técnico, mediante asistencia económica de sus beneficiados. Para tales fines se tomaron en cuenta los estilos y componentes de liderazgo, así como el conocimiento y aptitud emocional.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Liderazgo**

Existen muchas definiciones de liderazgo, pero autores como McFarland, Senn, Childress (2001), citados por Madrigal (2005), se plantean una pregunta en común: ¿Los líderes nacen o se hacen?, pues existen numerosos libros acerca de historias de vidas de grandes líderes, pero lo importante no es sólo conocer las estrategias aplicadas por los personajes, sino cuál es el aprendi-



zaje y enseñanza que deben dejar estos. Es decir, si los líderes nacen no tendría sentido crear libros sobre cómo desarrollar habilidades de liderazgo porque su futuro ya sería previsto, pero si se hacen, quien no posea esa habilidad tendría la oportunidad de prepararse y asumir el reto de liderar.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, según Kinicki Kreitner (2003), el liderazgo es influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales. Asimismo, Dubrin (2000), citado por Madrigal (2005), expresa que es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación. Igualmente, Koontz y Weihrich (2004) manifiestan que es el arte o proceso de influir en las personas para promover su esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de metas grupales.

## **1.2. Estilos de liderazgo**

En las operaciones diarias de una organización se puede denotar la presencia de líderes que poseen una forma particular de hacer su labor, algunos lo ejecutan de manera rápida, otros consultan a su equipo de trabajo. Por su parte, algunos delegan funciones sin mayor integración personal o sencillamente realizan lo que su voz interna les dice; por ello, diversos investigadores han tratado de explicar los comportamientos asumidos en determinados momentos, para así definir su estilo particular.

Según Koontz y Weihrich (2004), aplican tres estilos básicos, fundamentados en el uso de la autoridad:

- **El líder autocrático:** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad, a fin de denegar u otorgar premios y castigos. A algunos líderes autocráticos se les considera "Autócratas Benevolentes", son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores.
- **El líder democrático o participativo:** consulta las acciones y decisiones probables a sus colaboradores y alienta su participación. Asimismo, según Koontz y Weihrich (2004), este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados. Este estilo utiliza la consulta como medio para conocer las ideas y opiniones del equipo de trabajo, lo cual permite establecer las directrices a seguir,

analizando de esta manera las contribuciones que sean posibles y prácticas, incidiendo en la toma de decisiones del líder.

- **El líder liberal (rienda suelta):** hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, al concederle a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos estilos delegan en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones en donde ellos mismos, a través de su propia motivación, asuman la responsabilidad y control de las metas a cumplir, para lo cual el líder implementa un mínimo de reglas, generando que haya poco contacto y apoyo de los seguidores. Evidentemente, para lograr el éxito de este estilo, el trabajador debe ser altamente calificado y capaz de dar resultados satisfactorios.

En la actualidad, existen otros estilos que van de la mano de los nuevos enfoques gerenciales, los cuales se mencionan a continuación:

- **Liderazgo carismático**

El líder carismático se muestra como un mensajero visionario e inspirador, que transforma a sus seguidores, induciéndolos al logro de los objetivos, valores, necesidades y creencias, transmitiendo seguridad de sí mismo y estimulando constantemente la confianza de sus seguidores, logrando transformar las organizaciones.

Por otra parte, según los postulados de Koontz y Weihrich (2004), los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismo, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos.

- **Liderazgo transaccional**

El líder transaccional está basado en llevar relaciones de intercambio entre el subordinado y viceversa, para determinar lo que cada uno espera del otro, su regla de conducta es la adaptabilidad y la satisfacción de las inquietudes del subordinado para que de esta manera se esfuerce en la dirección adecuada. Según Koontz y Weihrich (2004), los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño, toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.

- **Liderazgo transformacional**

Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a alcanzar metas elevadas de lo que se cree viable en un contexto dado. Esto significa que el líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

Es por ello que, Koontz y Wehrich (2004) definen a los líderes transformacionales como los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Asimismo, posee la capacidad de motivar, conformar la cultura organizacional y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

### **1.3. Componentes del liderazgo**

Según Koontz y Wehrich (2004), existen cuatro componentes importantes relacionados con la aptitud, el primero es la capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder, de lo cual derivan cinco tipos de poder, tales como:

- **Poder legítimo:** Emerge del puesto; este tipo de poder es reconocido por los seguidores porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como “legítimo” por los individuos; además, los seguidores entienden que la posición de una persona automáticamente le concede ciertos derechos y autoridad.
- **Poder de la experiencia:** De acuerdo con los planteamientos del autor antes citado, se centra en el conocimiento especializado que pueda poseer una persona para alcanzar los objetivos previstos por la organización; es por ello que se observa como médicos, abogados, profesores tienen influencias en los demás, debido a que son especialistas en ciertas áreas con una trayectoria laboral que genera el reconocimiento de sus seguidores.
- **Poder de referencia:** Se basa en la influencia que pueda ejercer una persona o colectivo dado que los demás creen en ellos y en sus ideas. Este poder de referencia se refleja en personas carismáticas, admiradas por el valor y la integridad de sus acciones.
- **Poder de recompensa:** Es la capacidad que tiene una persona para otorgar algún beneficio, ya sea un aumento de sueldo, bonos o un mejor cargo dentro de la organización; esto puede llevarse a cabo cuando el líder desea alcanzar alguna

meta específica y utiliza este poder para guiar el comportamiento de sus subordinados y luego de haber éste acatado las órdenes le recompensa con lo que el empleado desea y considera importante para él, quizás para algunos, en un nivel más bajo, su recompensa sería el hecho de reconocer que el trabajo se ha hecho bien con un alto desempeño o con un botón, placa, viajes, entre otros reconocimientos.

- **Poder coercitivo:** es el poder de castigar al subordinado, ya sea negando el reconocimiento de sus méritos o por medio del despido del mismo. Este tipo de poder se asocia con el hecho de cómo se llevan a cabo las relaciones interpersonales, puesto que el líder al dirigirse al subordinado, en un tono imponente, podría traer como efecto que el empleado modifique su conducta en contra de los objetivos organizacionales, siendo menos productivo, ausentándose del trabajo o desmotivando a sus otros compañeros de labores.

#### **1.4. Inteligencia emocional**

Para entrar en materia sobre la inteligencia emocional, Cooper y Sawaf (2004) la expresan como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Mientras que Vivas y Gallego (2008), la definen como el uso inteligente de las emociones. Es utilizar inteligentemente la información que proporcionan las emociones para guiar la conducta y los procesos de pensamientos a fin de alcanzar los mejores resultados.

Cabe señalar que el liderazgo es una actividad basada en la relación con otras personas y al requerir de un control emocionalmente inteligente, existen varios aspectos que pueden facilitarle al líder en sus relaciones interpersonales para así poder cumplir con los objetivos planteados, es decir, en la medida que la persona reconozca sus emociones y sentimientos y aquellos de los demás, creará habilidades para llevar relaciones armoniosas con adaptabilidad, además de generar bienestar personal.

Las afirmaciones anteriores muestran la importancia de poseer inteligencia emocional, al existir muchos talentos que ante determinadas circunstancias se ven frustrados o sabotados por vacíos que afectan las relaciones interpersonales entre jefes y empleados; es por ello que existen atmósferas poco productivas porque el empleado se limita a obedecer órdenes en un ambiente hostil, autocrático, poco motivador, generando sólo funciones automáticas

para cubrir metas exigidas por la organización. De ahí que la falta de inteligencia emocional crea tensiones que afectan la creatividad, la capacidad de automotivarse, superar decepciones, demostrar empatía, solucionar problemas, iniciativa, transformación, entre otros; lo cual produce insatisfacción. Por tanto, si las personas son formadas para manejar el control de sus emociones y las ajenas, serán más eficaces en su trabajo y alcanzarán más fácilmente los objetivos previstos, mostrándose alegres, responsables, con alto grado de solidaridad, comunicativa y orientadas a dar lo mejor de sí, en pro de lograr los objetivos de la empresa.

### **1.5. Conocimiento emocional**

En este orden de ideas, Cooper y Sawaf (2004) trabajan con el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, uno de los cuales está representado por el conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

Una idea y reflexión sobre el conocimiento emocional es aprender aspectos básicos como ser leal y honrado consigo mismo, para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables. Según los autores mencionados, este conocimiento viene del funcionamiento del corazón que es quien brinda la energía para ser reales, permitiendo motivar, identificar y perseguir el potencial único de cada individuo, para ello se debe aprender el alfabeto, gramática y el vocabulario del coeficiente emocional, reconociendo y respetando el valor de la sabiduría inherentes de las sensaciones.

A este respecto, existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero existen líderes que afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes tomadas.

Entre los elementos propios del conocimiento emocional destacan los siguientes:

- **Honestidad emocional:** Es permanecer honesto consigo mismo prestando atención a lo que siente el corazón y considera que es verdad, para ello debe aprender a escuchar lo que dice su intuición “verdad interna”, reflexionando y actuando con conciencia. Siguiendo este orden de ideas, la honestidad

emocional necesita valor para reconocer lo que se siente, sobre todo cuando el pensamiento trata de racionalizar, es aprender a respetar la sabiduría del corazón y de la mente.

- **Energía emocional:** Según Cooper y Sawaf (2004), es entendida como la eficiencia personal e interpersonal. La energía emocional hace referencia a las situaciones de energía o tensión que pueden incidir en la productividad de un talento; por ello, en esas circunstancias no es conveniente fiarse de las corazonadas, de allí la importancia de saber controlar las emociones para así obtener los resultados deseados. La energía emocional consta de los siguientes componentes:
  - **Energía tensa** (alta tensión y alta energía): se considera un estado de ánimo que produce excitación y poder. En esta situación, el talento tiende a forzarse hacia una meta tras otra sin parar a reflexionar, pero sin darse cuenta, deja a un lado sus propias necesidades hasta llegar a un agotamiento total.
  - **Energía tranquila** (baja tensión y alta energía): es un estado de ánimo que pocos experimentan, en donde se tiene dominio de sí mismo siendo optimista, tranquilo, con un profundo sentido de vigor físico y bienestar, lo que permite tener un estado de conciencia relajada y hacer más actividades con menor esfuerzo y desgaste.
  - **Cansancio tenso** (alta tensión y baja energía): es un estado de ánimo que refleja cansancio general y trae consigo baja estimación personal viendo los problemas como una carga insoluble; esta valoración conlleva a que pueda interferir en la jornada laboral o en su vida cotidiana, ocasionando trastornos de sueño porque le es difícil liberarse del cansancio tenso hasta el punto de provocar depresión.
  - **Cansancio tranquilo** (baja tensión y baja energía): es un estado de ánimo generalmente agradable, en donde el individuo se relaja para sentirse cómodo consigo mismo, despierto y a gusto con lo que hace, olvidando las preocupaciones laborales. Según Thayer, citado por Cooper y Sawaf (2004), es un estado saludable para relajarse después de haber tenido que cumplir una exigencia o fecha límite en el trabajo o al final de la jornada.
- **Retroinformación emocional:** toda sensación o impulso emocional es una señal. Cabe resaltar a la emoción como una llamada de atención que hace que actúen ante determinadas

circunstancias, sean positivas o negativas, pudiendo posteriormente sentirse a gusto con lo hecho o, por el contrario, arrepentidos; por ello la importancia del manejo de la impulsividad habitual debido a que afecta las relaciones de confianza y socava el rendimiento, esto permitirá guiar apropiadamente la reacción de sus emociones de manera responsable; en este sentido, el conocimiento emocional es fundamental para poder hacer lo que se quiere sin limitaciones.

- **Intuición práctica:** Ver con el corazón, es como lo afirma Cooper y Sawaf (2004). Además, es la percepción más allá de las sensaciones físicas, especialmente cuando es seguida de análisis y planificación da resultados favorables y la intuición cuando es guiada de estudio y planeación ha generado muchos cambios favorables en los negocios; la misma alimenta el razonamiento para la toma de decisiones, tratando al prójimo con empatía que es la raíz de la compasión, que literalmente es “sentir con” y está relacionada con el dominio de los impulsos y asumir responsablemente sus acciones. Este proceso permite al talento reconocer lo que siente, identificando tanto lo racional como lo que dice su corazón para así generar cambios en su actuar.

### **1.6. Aptitud emocional**

Consiste en poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad, para Cooper y Sawaf (2004) ser claros y llevarse bien crea inspiración para uno mismo y los demás, siendo elásticos y creando relaciones de confianza. Por otra parte, la aptitud emocional permite enfrentar los retos y cambios, contribuyendo a ampliar sus capacidades para obtener mayor fortaleza, fomentando el entusiasmo y una dureza altamente constructiva.

La aptitud emocional se basa en:

- **Presencia auténtica:** Es entendida como el “ser real”, es decir, de la verdad emocional de quien es usted en el fondo, que representa, le interesa y cree, además de conectarse por indagación al diálogo, algo que es importante en las organizaciones para así poder sostener una discusión, charla o una agradable conversación, siendo conocedores de las emociones, de lo contrario no pudiese llevarse a cabo.
- **Radio de confianza:** Cooper y Sawaf (2004) sostienen que esta aptitud consiste en una combinación de credibilidad y

sociabilidad espontánea, indicativo de la facilidad para hablar con extraños y acoger diferencias y desacuerdo de una manera abierta, ubicando conexiones con ideas que puedan resultar constructivas.

- **Descontento constructivo:** La realidad de las organizaciones demuestra que en sus relaciones cotidianas es inevitable que se presenten desacuerdos y los descontentos; la importancia está en saber de qué manera captar las energías creadoras que provienen del mismo. El descontento puede ser un semillero de ideas creativas y oportunidades de crear más confianza y conexión.
- **Elasticidad y renovación:** Se entiende como la capacidad que adquiere una persona de hacer frente a situaciones problemáticas, controlar sus emociones y superarlas. Según Cooper y Sawaf (2004), la adversidad forma el carácter; de igual manera, existen otras formas pero ésta es una para lo que ellos denominan levantar la cabeza y darse oportunidades; elasticidad y renovación hacen referencia a la adaptabilidad, manteniendo el entusiasmo por la vida a pesar de las dificultades que se muestren teniendo presente que no pueden ser cambiadas.

## 2. Metodología

La metodología fue de tipo descriptiva, de campo; con un diseño no experimental, transeccional correlacional. La población estuvo conformada por 51 asistentes y 3 gerentes adscritos a los organismos de financiamiento universitario del municipio Maracaibo del estado Zulia (Ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Unidades de la Población**

Organismos de Financiamiento Universitario	Asistentes	Gerentes
Fundación Dr. Jesús Enrique Lossada	28	01
Programa JEL Maracaibo, Capítulo Ana María Campos	11	01
Fundayacucho, Región Zulia	12	01
<b>Sub-Total</b>	51	03
<b>Total</b>	54	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).



Se aplicó la técnica de la encuesta, mediante dos (2) instrumentos: uno para liderazgo conformado por 33 ítems y otro para la inteligencia emocional con 25 ítems, ambos de escala Lickert, conteniendo cinco alternativas, a saber: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Dichos instrumentos de recolección de datos, fueron validados por (10) expertos; la confiabilidad arrojó un valor de 0,85, considerándose altamente confiable.

### **3. Resultados**

Interpretando los resultados se pudo denotar que al momento de analizar la forma como está identificado el estilo de liderazgo aplicado en organismos de financiamiento universitario, se determinó que el estilo de liderazgo que se ejerce es el carismático, con un promedio del 4,35, en lo cual se mostró al líder como un mensajero visionario e inspirador, que transforma a sus seguidores, induciéndolo al logro de los objetivos, valores, necesidades, creencias, estimulando la confianza de los mismos (Ver Tabla 1).

De esta manera, se estaría dando forma a un estilo de liderazgo como lo exponen los postulados Koontz y Weihrich (2004), al plantear que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos.

Además, permitió verificar cómo el gerente se dirige a sus empleados, muestra seguridad en sí mismo, lo que hace generar en ellos confianza en la persona que los direcciona; además de sentirse apoyados en las actividades a realizar donde se presenta un mejor futuro no solo para la organización sino para los mismos seguidores, pudiendo expresar sus expectativas. Por ello, el líder carismático plantea una visión atractiva siendo modelo en el comportamiento que deben seguir sus colaboradores.

En cuanto a los componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario, el desarrollo de la investigación mostró que el indicador poder legítimo obtuvo el promedio más alto con 4,74, el cual está basado en la posición jerárquica en la organización, tal como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 1**  
**Estilo de liderazgo en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
	ITEMS	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	
<b>Autocrático</b>	<b>1</b>	15	29,41	9	17,65	13	25,49	1	1,96	13	25,49	3	7,84
	<b>2</b>	17	33,33	18	35,29	8	15,69	4	7,84	4	7,84	21	41,18
	<b>3</b>	5	9,80	3	5,88	9	17,65	13	25,49	4	7,84	6	11,76
<b>Participativo</b>	<b>4</b>	18	35,29	14	27,45	9	17,65	4	7,84	2	3,92	8	15,69
	<b>5</b>	16	31,37	18	35,29	7	13,73	2	3,92	4	7,84	3	5,88
	<b>6</b>	23	45,10	11	21,57	10	19,61	1	1,96	1	1,96	11	21,57
<b>Liberal</b>	<b>7</b>	24	47,06	12	23,53	13	25,49	3	5,88	11	21,57	3	5,88
	<b>8</b>	7	13,73	18	35,29	12	23,53	2	3,92	3	5,88	2	3,92
	<b>9</b>	16	31,37	21	41,18	9	17,65	7	13,73	0	0	1	1,96
<b>Carismático</b>	<b>10</b>	31	60,78	12	23,53	6	11,76	3	5,88	3	5,88	2	3,92
	<b>11</b>	31	60,78	9	17,65	7	13,73	1	1,96	1	1,96	13	25,49
	<b>12</b>	31	60,78	11	21,57	7	13,73	13	25,49	3	5,88	2	3,92
<b>Transaccional</b>	<b>13</b>	9	17,65	9	17,65	8	15,69	10	19,61	14	27,45	2	3,92
	<b>14</b>	16	31,37	17	33,33	13	25,49	8	15,69	8	15,69	1	1,96
	<b>15</b>	11	21,57	8	15,69	12	23,53	8	15,69	3	5,88	0	0
<b>Transformacional</b>	<b>16</b>	26	50,98	12	23,53	1	1,96	9	17,65	5	9,80	5	9,80
	<b>17</b>	42	82,35	8	15,69	1	1,96	9	17,65	5	9,80	5	9,80
	<b>18</b>	21	41,18	11	21,57	9	17,65	5	9,80	5	9,80	5	9,80

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

**Tabla 2**  
**Componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
	ITEMS	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%		
<b>Poder Legítimo</b>	<b>19</b>	43	84,31	7	13,73	1	1,96	0	0	0	0	<b>4,74</b>	
	<b>20</b>	43	84,31	3	5,88	4	7,84	1	1,96	0	0		
	<b>21</b>	41	80,39	6	11,76	2	3,92	1	1,96	1	1,96		
<b>Poder de la Experiencia</b>	<b>22</b>	29	56,86	18	35,29	2	3,92	1	1,96	1	1,96	<b>4,45</b>	
	<b>23</b>	30	58,82	12	23,53	7	13,73	1	1,96	1	1,96		
	<b>24</b>	36	70,59	10	19,61	4	7,84	0	0	1	1,96		
<b>Poder de Referencia</b>	<b>25</b>	29	56,86	12	23,53	8	15,69	2	3,92	0	0	<b>4,42</b>	
	<b>26</b>	38	74,51	9	17,65	3	5,88	0	0	1	1,96		
	<b>27</b>	28	54,90	11	21,57	11	21,57	1	1,96	0	0		
<b>Poder de Recompensa</b>	<b>28</b>	35	68,63	5	9,80	7	13,73	2	3,92	2	3,92	<b>2,52</b>	
	<b>29</b>	5	9,80	3	5,88	8	15,69	6	11,76	29	56,86		
	<b>30</b>	0	0	1	1,96	2	3,92	3	5,88	45	88,24		
<b>Poder Coercitivo</b>	<b>31</b>	2	3,92	5	9,80	13	25,49	9	17,65	22	43,14	<b>1,55</b>	
	<b>32</b>	0	0	0	0	1	1,96	3	5,88	47	92,16		
	<b>33</b>	1	1,96	1	1,96	4	7,84	6	11,76	39	76,47		

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

Según, Koontz y Weihrich (2004), este tipo de poder emerge del puesto y es reconocido por los seguidores porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como “legítimo” por los individuos, además los seguidores entienden que la posición de una persona automáticamente le concede ciertos derechos y autoridad.

A este respecto, el poder legítimo es consecuencia del puesto o cargo que ocupa una persona y que es aceptado por los demás, debido a que su autoridad es atribuida según los derechos deberes y obligaciones establecidas, en lo cual posee una posición jerárquica formal donde se otorgan poderes como coerción, recompensa, entre otros, un ejemplo de ello es cuando un agente de tránsito levanta una infracción por alguna falla cometida; éste tiene toda la autoridad puesto que representa una institución de gobierno legalmente constituida.

Continuando con los resultados, en relación con describir el conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario, se denotó que el indicador honestidad emocional obtuvo el promedio más alto con el 4,89, donde el gerente muestra ser honesto consigo mismo, lo cual queda representado en la Tabla 3.

Una idea y reflexión sobre el conocimiento emocional es aprender aspectos básicos como ser leal y honrado consigo mismo para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables. Según Cooper y Sawaf (2004), este conocimiento viene del funcionamiento del corazón que es quien proporciona la energía para ser reales, motivándose a identificar y perseguir su potencial único; para ello, se debe aprender el alfabeto, gramática y el vocabulario del coeficiente emocional, reconociendo y respetando el valor de la sabiduría inherente de las sensaciones.

A este respecto, existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero existen líderes que afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes.

Partiendo de la reflexión anterior, las organizaciones de hoy en día requieren de talentos emocionalmente honestos para poder ser más auténticos y así poder reconocer su voz interna, sien-

**Tabla 3**  
**Conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Prom
		FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	
<b>Honestidad Emocional</b>	ITEMS											
	34	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>4,89</b>
	35	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	
	36	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0		
<b>Energía Emocional</b>	38	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	<b>2,20</b>
	39	0	0	0	0	0	0	3	100	0	0	
	40	0	0	0	0	1	33	2	67	0	0	
	41	0	0	0	0	0	0	1	33	2	67	
<b>Retroinformación Emocional</b>	42	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	<b>3,17</b>
	43	0	0	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	
<b>Intuición Práctica</b>	44	0	0	2	67	1	33	0	0	0	0	<b>3,89</b>
	45	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	
	46	0	0	1	33	2	67	0	0	0	0	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

do libres de expresar sus sentimientos y capacitados para afrontar aspectos favorables y otros que nos pueden traer dudas e inconformidades, lo importante es siempre estar conscientes de sus actuaciones y sentimientos que provienen, en su mayor parte, de la inteligencia emocional.

Finalmente, al analizar la aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario, se pudo denotar que los gerentes de estos organismos ponen en prácticas las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad, lo cual queda evidenciado en la Tabla 4, al obtener los indicadores radio confianza, elasticidad y renovación los promedios más altos.

A tal efecto, citando a Cooper y Sawaf (2004), se define la aptitud emocional como ser claros y llevarse bien, crea inspiración para uno mismo y para los demás, siendo elásticos y creando relaciones de confianza. Por otra parte, la aptitud emocional permite enfrentar los retos y cambios, contribuyendo a ampliar sus capacidades para obtener mayor fortaleza y fomentar el entusiasmo y una dureza altamente constructiva.

Partiendo de lo expuesto por los autores, se puede observar que los gerentes encargados de los organismos cuentan con la aptitud emocional y están preparados para socializar desde que el empleado inicia en la organización, generando un clima de confianza que permite entablar conversaciones en las que pueden existir diferencias entre el equipo, pero es muy bien manejado por el gerente para llevar a un punto armónico donde surgen ideas constructivas e innovadoras.

Por otra parte, se pudo denotar que existe una correlación positiva perfecta entre las variables analizadas: liderazgo e inteligencia emocional en los organismos de financiamiento universitarios, lo cual indica que ambas se afectan cuando una aumenta o disminuye la otra. Dicha correlación se observa en la Tabla 5 y queda establecida según el coeficiente de correlación de Pearson, al mostrar el resultado, calculado de acuerdo con los puntajes obtenidos por los sujetos estudiados en la aplicación del instrumento, en este caso el coeficiente asume como correlación positiva perfecta, ubicándose en 1,00.

**Tabla 4**  
**Aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario**

Indicadores	Alternativas de Respuestas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Prom
		FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	
<b>Presencia Auténtica</b>	ITEMS											
	47	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	<b>4,89</b>
	48	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
49	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Radio Confianza</b>	50	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>5,00</b>
	51	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
	52	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Descontento Productivo</b>	53	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0	<b>4,22</b>
	54	1	33	0	0	2	67	0	0	0	0	
	55	1	33	2	67	0	0	0	0	0	0	
<b>Elasticidad y Renovación</b>	56	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>5,00</b>
	57	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	
	58	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

**Tabla 5**  
**Correlación: Liderazgo e inteligencia emocional**

Liderazgo (X)	Inteligencia Emocional (Y)
111	101
131	103
58	99
<b>1,00</b>	

Fuente: Roldán y Portillo (2010).

## Conclusiones

Al identificar el estilo de liderazgo aplicado en organismos de financiamiento universitario se pudo denotar al líder como un mensajero visionario e inspirador, el cual representa el estilo carismático que transforma a sus seguidores, induciéndolo al logro de los objetivos, valores, necesidades, creencias, estimulando la confianza de los mismos. Esta forma de dirigir ha creado en los empleados un clima de confianza, permitiendo expresar sus ideas, las cuales pueden ser apoyadas por su líder para realizar cualquier actividad.

Por su parte, al describir los componentes de liderazgo utilizados en organismos de financiamiento universitario, el desarrollo de la investigación mostró que el componente poder legítimo es el reconocido por el talento humano, en donde el líder es respetado por su posición jerárquica, la cual ocupa en la organización porque se deriva de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, permitiendo que el cargo sea aceptado como legítimo por los individuos.

Asimismo, al describir el conocimiento emocional en organismos de financiamiento universitario se pudo conocer que el líder que representan estas instituciones es honesto consigo, haciendo caso a su corazón; este conocimiento permite aprender aspectos básicos como ser leal y honrado para así desarrollar el poder personal y generar conciencia de sí mismo, siendo responsables; existen actitudes negativas en lo laboral que han formado parte de la cultura como lo es no confiar en la intuición para tomar decisiones, sino buscar la validación externa, para dar respuesta a lo que tiene como interrogante, pero los líderes afirman haber triunfado por contar con las corazonadas e inteligencia emocional en las decisiones importantes.



Por último, cuando se describió la aptitud emocional en organismos de financiamiento universitario, se evidenció que se trata de ser claros y llevarse bien y crear inspiración para uno mismo y para los demás, siendo elásticos y promoviendo relaciones de confianza. El líder de estos organismos muestra radio confianza, es una persona sociable que indica la facilidad de hablar con extraños y llevar una conversación con diferentes puntos de vista, lo cual le permite buscar una conexión de ideas constructivas.

### **Referencias bibliográficas**

- COOPER, R. y SAWAF, D. (2004). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá: Editorial Norma.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). **Comportamiento organizacional**. Editorial McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración** (7ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- MADRIGAL, B. (2005). **Liderazgo enseñanza y aprendizaje**. México. Editorial McGraw-Hill.
- VIVAS, M. y GALLEGOS, D. (2008). **La inteligencia emocional**. Venezuela: Impreso en Gráfica El Portatítulo.



## Organizaciones inteligentes y equipos de alto desempeño en el sector bancario

Mirelys Oliva\*  
Douglas Bracho\*\*  
Manuel García\*\*\*

### Resumen

El objetivo del presente artículo se basa en analizar las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia. Se fundamenta en los postulados de Chiavenato (2004), Hernández (2006), entre otros. Su metodología se cataloga como descriptiva, positivista, no experimental, transversal de campo. La población estudiada estuvo representada por cinco gerentes y diecisiete empleados adscritos a dos entidades bancarias. Se concluye que los equipos de alto desempeño no son aquellos seleccionados por cualidades excepcionales, sino a quienes se provee de entrenamiento y formación, en procura de fortalecer las habilidades y pericias técnicas de los empleados que lo conforman, logrando así excelentes resultados en el rendimiento.

**Palabras clave:** Organizaciones inteligentes, equipos de alto desempeño, sector bancario.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB). Licenciada en Educación, Mención: Ciencias Pedagógicas, área Tecnología Educativa (LUZ). Profesora en las cátedras Seminario de Investigación y Gerencia de Recursos Humanos (URBE), Planificación de los Recursos Humanos (UNERMB), Tecnologías Educativas (UJGH). Investigadora adscrita a la Línea Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: mirelysoliva@gmail.com

\*\* Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial. Licenciado en Administración. Correo electrónico: douglasbracho@hotmail.com

\*\*\* Doctor en Ciencias de la Educación (URBE). Magíster Scientiarum en Educación Superior, Mención: Gerencia Educativa (URBE). Licenciado en Educación, Mención: Educación Matemática. Correo electrónico: manuelgarcia30@hotmail.com

---

Recibido: 18-06-10. Aceptado: 31-09-10

## *Intelligent Organizations and High Performance Teams in the Banking Sector*

### **Abstract**

The objective of this article is based on analyzing intelligent organizations and their high performance teams in the banking sector of the Miranda Municipality, State of Zulia. It draws on the postulates of Chiavenato (2004) and Hernández (2006), among others. The methodology can be catalogued as descriptive and positivist, with a non-experimental, cross-sectional field design. The population under study was represented by five managers and seventeen employees working at two banking entities. Conclusions are that high performance team members are not those selected for exceptional qualities, but those for whom training and education are provided, seeking to strengthen the abilities and technical skills of the employees that make them up, thereby achieving excellent performance results.

**Keywords:** Intelligent organizations, high performance teams, banking sector.

### **Introducción**

El otorgamiento de estabilidad a los programas y proyectos estratégicos de crecimiento a largo plazo en el sector bancario, orientados hacia los esfuerzos y recursos para la innovación, creación y adopción de tecnologías, es un asunto que obliga a propiciar cambios en su estructura organizativa, a fin de conseguir mayores oportunidades de insertarse y ser competitivo en el mercado. En consecuencia, los bancos, como organizaciones inteligentes con características enfocadas al ejercicio de un pensamiento sistémico, deberán permitir prácticas prioritarias entre sus equipos de trabajo con la finalidad de darles continuidad, al considerar que, por naturaleza, desde estas actividades se requieren períodos mayores para concretarse y lograr los resultados esperados.

En efecto, el fortalecimiento de la capacidad humana de los empleados del sector bancario, así como la física para el conocimiento y definición de campos estratégicos, ha pasado a ser una necesidad que induce a convertirse en inteligentemente competitivos, por tanto, el apoyo de iniciativas de índole orgánica, desde el seno de estas instituciones comerciales, requiere primordialmente constituir equipos de alto desempeño capaces de competir exitosa y decisivamente.

En este orden de ideas, la intención del sector financiero público de la banca en Venezuela apunta hacia la implantación del paradigma de la organización inteligente, que comenzó a madurar desde el año 2000 en distintas organizaciones del mundo, centrando su interés en el proceso de promover la internacionalización de los valores y actividades de aprendizaje colectivas acerca del uso y aprovechamiento adecuado de los mismos.

A partir de lo antes expuesto, puede indicarse una constante en el cambio de paradigmas y necesidades de incorporar nuevas formas organizacionales en las empresas venezolanas y entidades financieras; en este sentido, la banca no escapa de dicha realidad, por cuanto, en su necesidad de convertirse en una organización hábil para enfrentar los retos impuestos por el Estado venezolano y la sociedad con el propósito de influir positivamente a ser impulsora del desarrollo del país, viene estableciendo dinámicas de integración basadas en el crecimiento orgánico de la instituciones que conforman el sector bancario.

En este mismo orden y dirección, se puede plantear que lo encontrado en las dependencias del sector bancario, a través del impulso de Corp Banca, puede interpretarse como un modelo de implantación del paradigma organización, producto quizás de haber visualizado debilidades en las estructuras bases, en sus variantes como: horarios, atención al cliente en las oficinas, asesoría a negocios, controles de supervisión, monitoreo de funciones, entre otros, que a su vez pudieran ser obstáculos que sirven para ejemplificar que las proyecciones de oportunidades de servicio de calidad y negociación, transferencia de funciones dadas a los promotores del sector bancario, entre otros, no han arrojado resultados esperados por la banca.

Desde esa perspectiva, se comprende la posibilidad de que el sector bancario en el país tiene retos y amenazas singulares de una crisis que, en consecuencia, estaría buscando la puesta en marcha de una organización inteligente en su rendimiento y, a la vez, síntomas de una situación tanto delicada como peligrosa, afectando los retos operativos del día a día y en el peor de los casos la agilidad organizativa de los equipos en su desempeño, siendo esto posiblemente la razón de ser del proceso acelerado con el cual estas entidades buscan nuevas formas de producir el cambio organizacional para asegurar una efectiva gestión de negocios, dirigida a captar y consolidar clientes.

En torno a lo planteado, es menester indicar que el concepto de organización inteligente, es decir, de la organización que aprende, estaría hoy en ese contexto financiero del país en una clara fase de expansión y aplicación experimental, pese a que sus esfuerzos escasamente se ven visualizados en términos de mejorar el aprendizaje de sus equipos, las retribuciones personales y el reconocimiento social de éstas por alcanzar una visión compartida, dado que por el contrario más bien pareciera apreciarse una tendencia por convertir este proceso en un factor de producción de capitales.

Con base en lo descrito, se presenta este estudio, centrado en analizar las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia, a propósito de medir el impacto e influencia de estas variables en las entidades: Banco Occidental de Descuento y Banesco, ubicadas en la parroquia Altagracia.

En tal sentido, se hace un esbozo sobre las organizaciones inteligentes, describe el aprendizaje organizacional, identifican las formas de gestionar el cambio organizacional, analizan los factores organizacionales y las características de las cualidades de trabajo demostradas por los equipos de alto desempeño; asimismo, se muestran los procedimientos metodológicos y finalmente lo referido al análisis de resultados, seguido de las conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Organización inteligente**

Para León, Tejada y Yataco (2003, p. 34), la organización inteligente “busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades”; esto es la facultad de entender lo difícil de asumir responsabilidades, demandar el frecuente auto-crecimiento, originar sinergias a partir del trabajo en equipo. Por otra parte, Chiavenato (2004) ha señalado que una organización inteligente incentiva a las personas a crear e innovar incesantemente en sus tareas en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Dicho autor describe que estas son organizaciones donde las personas aprenden, tienen libertad para pensar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia al servicio de la empresa.

Cabe agregar que en el sector bancario la ejecución no puede ser individual, requiere necesariamente de un equipo de alto rendimiento, tal como lo exigen los procesos de innovación. Además,

se indica que en el mencionado sector no basta con disponer de sofisticada tecnología administrativa, así como de estructuras modernas; probablemente, existe la necesidad de internalizar los valores y actividades de aprendizaje colectivo acerca del uso y aprovechamiento adecuado de estos recursos, dado que se requiere, en casos como el descrito, una serie de factores relacionados con el cambio, aprendizaje, actitud, trabajo en equipo, disposición mental; de igual forma, el talento de los empleados para posibilitar el hecho de agregar valor tanto en los productos como servicios demandados por los clientes en este sector, a través del apoyo tecnológico y la estructura orgánica.

## **1.2. Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional para Hernández y Cendejas (2006, p.60) “es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema para transformar de forma continua la organización”, el mismo tendrá el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos, al ser considerado como una de las mejores herramientas de gestión del conocimiento. En consecuencia, los autores refieren que permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos, provocando aprendizajes en equipo.

Con referencia a lo anterior, se pueden describir una serie de aspectos inmersos en el aprendizaje organizacional, tales como:

\* **Visión compartida:** En cuanto a este elemento, Martini (2006, p. 38) resalta que “una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente de impresionante poder”, es decir, un sentimiento de identificación y compromiso; además, el autor alude que es el primer paso para lograr que la gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto para crear una identidad común.

\* **Pensamiento sistemático:** Según Aparicio (2007, p. 7) “es la percepción del todo estructural, no sólo del acontecimiento parcial, pretende y consigue ayudar al enfoque estratégico tanto a medio como a largo plazo, en lugar de contentarse con la resolución del problema (táctica) a corto plazo”. En el sector bancario el pensamiento sistémico es un indicativo de que los equipos de alto desempeño han logrado aprender y crecer; se retroalimentan en función de las decisiones exitosas e innovadoras y alcanzan la

transferencia del conocimiento para optimizar los procesos y actividades bancarias en todo ambiente.

\* **Excelencia personal:** De acuerdo con lo expresado por Serbanescu (2006, p.60), se inscribe en el estudio de las disciplinas individual y grupal, destacando, primeramente, al dominio personal como la capacidad de aclarar y profundizar constantemente la visión particular, donde hace referencia a los modelos mentales, refiriéndose con ello a la posibilidad de descubrir las imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás. Esto significa que en el sector bancario la excelencia personal de los equipos es el resultado de un proceso de aprendizaje adquirido en la organización durante etapas de desarrollo y el conocimiento del trabajo en equipo.

\* **Trabajo en equipo:** es definido por Arriagada (2007, p. 76) como “la actividad que requiere la participación de diferentes personas para concretarse imperiosamente, lo cual implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimiento”; debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte de trabajo propio, en la seguridad de que éste cumpliera cabalmente su cometido.

### **1.3. Formas de gestionar el cambio organizacional**

Para Chiavenato (2004), las formas de gestionar el cambio tienen que ver con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización, es decir, exógenas o endógenas; las primeras, provienen del ambiente y están representadas en las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (economía, político, legal y social); mientras que las segundas, crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento, además, provienen de la tensión organizacional (en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados) también están relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Existen diversos elementos que pueden promover el cambio organizacional, descritos a continuación:

\* **Nueva junta directiva:** De acuerdo con Collado (2008, p. 63): “es el punto de partida del cambio organizacional en empresas inteligentes”; puede definirse como una nueva junta directiva criolla (conformada en su totalidad por personas del mismo país de la empresa adquirida, lo cual conduce a que el proceso de cambio se produzca con más facilidad por cuanto se maneja la misma

cultura nacional); mixta (constituida por individuos de dos o más nacionalidades; en este caso, el cambio se dificulta por cuanto se presenta una mezcla cultural) o extranjera (compuesta en su totalidad por miembros de un país distinto al de la empresa adquirida; en cuanto a ello, el proceso de transformación es más drástico y complejo.

\* **Estrategia corporativa:** El mismo autor (2008, p. 67) recalca que “la estrategia a nivel corporativo abarca todo el conjunto de negocios que la empresa posee, la variedad de mercados y la distribución de recursos en el negocio”. Así, ésta incluye la estrategia de emprendimiento corporativo e innovación, capaz de proporcionar una ventaja competitiva sostenible si resulta difícil y costosa de imitar por los competidores o cuando los clientes perciben un valor en dicha innovación.

\* **Política comunicacional:** Este elemento es considerado como una forma de gestionar el cambio en organizaciones inteligentes dado que se visualiza como una de las fuerzas principales para concretar el cambio. Sobre ello, Collado (2008, p.67) destaca: “constituye las formas de interacción, se refiere a las reglas implícitas que ofrecen la clave de comunicación en cada situación de interacción”; es decir, se rige por reglas específicas, demandando patrones de comportamiento y comunicación apropiados.

#### **1.4. Equipos de alto desempeño**

Según los planteamientos expuestos por León, Tejada y Yataco (2003), los equipos de alto desempeño son definidos como aquellos que desarrollan, direccionan con ímpetu y compromiso sus actividades al configurar un propósito significativo, incorporando sentido de propiedad y compromiso en la intención del equipo. Asimismo, Oliveros y Cova (2009) los conceptualizan como un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto; además, son capaces de planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el final, en el cual no se sabe quién es el jefe. Por su parte, Whelton y Cameron (2004) destacan que estos equipos son capaces de organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales, dado la suma de su fortaleza y organización interna.

Los aportes teóricos de los investigadores indican que en el sector bancario del municipio, Miranda del estado Zulia, los equipos de alto desempeño pueden detectarse por la autonomía, el pensamiento sistémico, excelencia personal y capacidad que de-



muestran para hacer y agregar valor a la organización, cuando impactan en la resolución de problemas y en la dirección de sus factores organizacionales.

#### **1.4.1. Factores organizacionales**

Son las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, así como las condiciones dadas en la misma que influyen en la conformidad del clima, tanto externo e interno. En tal sentido, en el entorno actual, las nuevas decisiones dirigidas a poner a funcionar los factores organizacionales y alcanzar la excelencia operativa exigen la aplicación simultánea de dos enfoques de gestión: a) actualización del capital humano (estrategia de supervivencia) y b) crecimiento orgánico (incorporando valores y actuaciones de los usuarios), ambos con una dirección más centrada y disciplinada de los recursos, en la cual los equipos demuestren su capacidad para gestionar las operaciones de una forma impecable, más aún en periodo de crisis.

Seguidamente, se describen una serie de factores organizacionales:

\* **Excelencia operativa:** cobra especial importancia para las empresas que son realmente globales y crea los elementos o aspectos de una organización que se encuentra dispersa. Para Núñez (2008), la excelencia operativa depende del desarrollo y la gestión de un eficaz modelo operativo global que tenga en cuenta todas estas actividades, es decir, de un equipo de alto desempeño capaz de determinar qué debilidades presenta y cómo se podría modificar para garantizarla.

\* **Actualización del capital humano:** Zamora (2008) refiere que las empresas deben levantar un mapa de capacidades que necesitan en comparación con las existentes y describir así las carencias y áreas sobredimensionales, entendiendo que los equipos de alto desempeño son una alternativa, por cuanto, están constituidos por gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar responsabilidades por las acciones que realizan y por los resultados que producen.

\* **Crecimiento orgánico:** este puede realizarse a través de un crecimiento interno u orgánico o de un crecimiento externo. Para Matheus y Ferradas (2008), la elección de una u otra opción dependerá de diversos factores, como pueden ser: la fase del ciclo de vida de la fórmula comercial, saturación del mercado, nivel de competencia, necesidad o no de un rápido crecimiento, existencia

o no de posibles colaboradores externos, nivel de recursos y capacidades de la empresa, entre otros.

#### **1.4.2. Características de los equipos de alto desempeño**

De acuerdo con Escalach (2009), un equipo de alto desempeño posee características, tales como: responsabilidad, compromiso, involucramiento, comunicación, valores, las cuales le permite fijarse objetivos ambiciosos para la empresa. Por consiguiente, Olivero (2009) coincide con Escalach (2009) en definir que la iniciativa, confianza, compromiso, participación, y comunicación, así como la toma de decisiones son cualidades de dichos equipos. En general, se indica que acciones como: organizar, programar y asignar trabajo, son también competencias de estos equipos cuando son responsables de una meta específica, pese a ser equipos multifuncionales que en el sector bancario pueden estar dispuestos a realizar competentemente diversas funciones.

A continuación se presentan las características de los equipos de alto desempeño:

\* **Multifuncionalidad:** según Gómez y Balkin (2003), esta característica se alcanza mediante el desarrollo personal, aprendizaje continuo y adquisición de nuevas capacidades en los equipos, que han de ser reconocidos y recompensados por medio de promociones, reclasificaciones o reconocimiento público, a diferencia de la evaluación del desempeño periódico del equipo empleado como herramienta de seguimiento.

De igual forma, Olivero y Coba (2009) afirman que los equipos multifuncionales son capaces de desempeñar roles diversos; por tanto, se indica que los equipos de alto desempeño se caracterizan en el sector bancario por conocer claramente e identificarse con la misión, visión y valores de la empresa; en tal sentido, poseen una sólida comprensión del propósito del equipo y de la estrategia, su razón de ser y aporte a la misma a través del aprendizaje.

\* **Aprendizaje:** según los autores antes citado, es el proceso permanente formal e informal adquirido por las personas durante la vida. En ese contexto, Escalach (2009) resalta que los planes de aprendizaje y formación permanente en los equipos de alto desempeño procuran la revisión constante de su accionar; por ende, el equipo tiene que estar consciente de sus propias operaciones. En este caso, se incluye el seguimiento estratégico periódico en relación con el cumplimiento o no de las metas y actividades anuales, por cuanto esta práctica formaliza y da sustento organizacional al equipo.

\* **Compromiso:** en opinión de Escalach (2009), el compromiso de los equipos de alto desempeño se deriva de la diversidad de ideas, estilos, edades, pensamientos, culturas, valores y creencias compartidas, lo cual les aporta cohesión e integración. En tanto, Gómez y Balkin (2003, p. 112) resalta: “los compromisos son la tendencia de un decisor a tomar la decisión menos racional después de invertir tiempo, dinero y otros recursos en otra alternativa”; mientras más costosos sean los recursos invertidos, más probable es que el decisor se case con la alternativa elegida, incluso aunque las nuevas evidencias muestren que era la decisión equivocada.

\* **Toma de decisiones:** sobre estas características, Olivero y Coba (2009, p. 171) indican: “como las decisiones son tomadas por consenso, la propiedad de las ideas es compartida por todo el equipo”; por consiguiente, existe una activa participación en el diseño e implementación de las estrategias. Para Escalach (2009), estas características derivan otras de importancia en los equipos de alto desempeño por la seguridad e iniciativa. En consecuencia, cuando en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y les parecen apropiadas, se fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para decidir, así como mantener un esfuerzo coordinado y directo.

\* **Administración participativa:** es una filosofía de dirección fundamentada en la gestión participativa, tal cual lo señalan Olivero y Coba (2009). Así, aunque el equipo de alto desempeño reporta a un gerente, tiene la autonomía de ejecución y responsabilidad directa en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área. Gómez y Balkin (2003) señalan que implica generalmente la participación de equipos de directivos y empleados de diferentes áreas, quienes ponen en común sus perspectivas y experiencias para tratar las diversas situaciones enfrentadas por la empresa. Por tanto, un factor del éxito de este proceso es la capacidad organizativa orientada a movilizar e integrar esfuerzos entre directivos y empleados sobre la identificación de las tendencias relevantes del entorno, a fin de definir o redefinir las estrategias empresariales y dar apoyo a su implantación con éxito.

## **2. Metodología**

La investigación se basó en una metodología descriptiva, no experimental, transversal de campo; con un enfoque positivista, dado que el investigador pretende la recolección de datos a través

de instrumentos con alternativas de frecuencia, a las cuales se le asignan puntajes a propósito de establecer mediante pruebas estadísticas el análisis de las organizaciones inteligentes y los equipos de alto desempeño, por lo que se hace necesario la aplicación de métodos cuantitativos.

Asimismo, se indica que la población objeto de estudio estuvo representada por dos grupos; para su selección se realizó un censo poblacional debido a que las unidades poblacionales fueron de fácil acceso y en atención a su número pudieron ser tomadas en su totalidad, es decir, quedó conformada por dos grupos: el primero, constituido por cinco (5) gerentes del sector bancario de las oficinas: Banco Occidental de Descuento (BOD) y BANESCO y el segundo grupo por diecisiete (17) empleados que conforman equipos de alto desempeño en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia.

Para llevar a efecto el estudio, se emplearon como instrumentos dos versiones de cuestionarios: a) Variable: *Organizaciones inteligentes* (aplicado a los gerentes), con 21 ítems con alternativas de respuesta, tales como: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, no de acuerdo y totalmente en desacuerdo (ver Tabla 1); b) Variable: *Equipos de alto desempeño* (aplicado a los empleados), con 24 ítems con similares alternativas de respuestas, a las cuales se les asignó un valor máximo de 5, y mínimo de 1, según la escala tipo Likert.

A tales efectos, fue necesario solicitar la colaboración de cinco expertos; para medir la confiabilidad de los instrumentos se aplicó la fórmula del cálculo del coeficiente de Cronbach, cuyo resultado para el cuestionario (1) fue 0,722 y el cuestionario (2) un valor igual a 0,780; donde ambos se consideraron altamente confiables, conforme al criterio de Arkin y Colton (citado por Chávez 2007), al establecer que de 0,01 a 0,33 existe una baja confiabilidad, de 0,34 a 0,67 existe una mediana confiabilidad y de 0,68 a  $r=1$  hay una alta confiabilidad. El procedimiento estadístico se realizó a través de pruebas estadísticas como distribución de frecuencias, relación porcentual y tendencias centrales como la media aritmética, a propósito de interpretar los valores obtenidos.

**Tabla 1**  
**Baremo ponderado para el análisis e interpretación**  
**de los resultados de las variables Organización inteligente**  
**y equipos de alto desempeño**

Alternativas	Categorías/Nivel	(%)	(x)
Totalmente de acuerdo	Excelente	81-100	4.51-5
De acuerdo	Buena	61-80	3.51-4.50
Ni acuerdo, ni desacuerdo	Moderadamente buena	41-60	2.51-3.50
No de acuerdo	Deficiente	21-40	1.51-2.50
Totalmente en desacuerdo	Muy deficiente	0-20	0-1.50

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

### 3. Resultados

Los hallazgos referidos a la variable: *Organizaciones inteligentes*, se observan en la Tabla 2, donde se aprecia que la dimensión *aprendizaje organizacional* alcanzó una media ( $\pm$ ) total por indicador de 4.7, es decir, *excelente*, según el baremo de medición establecido, lo cual indica que de esa forma el equipo de gerentes demuestra compromiso, busca permanentemente metas grupales, compare objetivos comunes con los empleados, con visión de excelencia global en el sector bancario y comprende las necesidades de conexión en cada función realizada, mediante actividades que buscan la racionalidad, basándose en un aprendizaje que permite el control de emociones, intercambio de ideas y generación de los resultados esperados.

**Tabla 2**  
**Variable: Organizaciones inteligentes**  
**Dimensiones: Aprendizaje organizacional y formas**  
**de gestionar el cambio**

Dimensión	Media Aritmética ( $\pm$ )	Total ( $\pm$ ) para la variable
Aprendizaje organizacional	4.7	4.6
Formas de gestionar el cambio	4.5	

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

Asimismo, se evidencia que la dimensión *formas de gestionar el cambio*, consiguió posicionarse de una media ( $\pm$ ) total de 4.5 con respecto a cada ( $\pm$ ) media alcanzada por indicador, ello implica que de una forma excelente los gerentes dan a conocer al equipo de trabajo las políticas a ejecutar; asimismo, la directiva permite opiniones sobre cambios y ofrece adiestramiento orientado a conocer la di-

námica de los servicios ofrecidos, estableciendo líneas de acción estratégicas para la eficiencia del servicio al público (clientes), mediante el manejo de una política de comunicación interna.

En consecuencia, el puntaje total logrado por la *variable organización inteligente* correspondió a una media igual a 4.6 puntos, es decir, *excelente*, a partir de lo cual se afianzan los resultados encontrados en los antecedentes referidos por Londoño (2011), quien en su investigación definió que el crecimiento orgánico en una organización inteligente es la fórmula que contribuye a expandir la banca, sus productos y servicios en la banca comercial y de consumo. También se verifica la coherencia con el resultado logrado en su estudio por Morán (2007), en tanto, obtuvo como conclusión que la realización de talleres de actualización personal es una acción idónea para una organización inteligente.

En forma general, en la opinión de los gerentes del sector bancario, se comprueban los planteamientos de Chiavenato (2004) y Gil (2011), al considerar que el primer autor resaltó que una organización es inteligente cuando incentiva a las personas a crear e innovar en sus tareas para la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente, en tanto, el segundo teórico citado destacó que son inteligentes cuando trabajan naturalmente en equipo y están seguras de que sus resultados son favorables en muchos términos. En este sentido, se infiere que en el sector bancario del municipio Miranda del estado Zulia, puede originarse la elevación de ventas de productos, el aumento de clientes, una rotación mínima de personal y el aumento de la productividad, como consecuencia de evidenciar que los resultados reflejan la categoría excelente en relación con la variable: organización inteligente.

Por otra parte, se muestran los resultados en relación con las dimensiones: *Factores organizacionales y Características de los equipos de alto desempeño*, correspondientes a la variable: *Equipos de alto desempeño*. En la Tabla 3, se observa que el comportamiento de la primera dimensión, arrojó una media ( $\pm$ ) igual a 3.3, es decir, con un nivel *moderado*, según el baremo de medición establecido; esto además permite indicar que existen importantes contradicciones entre las opiniones dadas por los gerentes y aquellas expresadas por los empleados del sector bancario, quienes manifestaron que moderadamente es buena la información recibida de la gerencia para conocer debilidades detectadas sobre excelencia operativa que se busca, así como para considerar la preparación y/o actualización de éstos, en relación con la orientación que él y o los clientes necesitan saber sobre la adquisición de productos ofrecidos.

**Tabla 3**  
**Variable: Equipos de alto desempeño**  
**Dimensiones: Factores organizacionales y Características de los equipos de alto desempeño**

<b>Dimensión</b>	<b>Media Aritmética (±)</b>	<b>Total (±) Media Aritmética para la Variable</b>
Factores Organizacionales	3.3	
Características de los equipos de alto desempeño	2.50	2.9

Fuente: Oliva, Bracho y García (2011).

De igual manera, se pudo conocer que la dimensión *características* logró un puntaje más bajo, es decir, una media (±) igual a 2.50 con respecto a la dimensión *factores organizacionales*, en el nivel deficiente (según baremo); con este resultado se precisan incoherencias con las opiniones dadas por los gerentes y debilidades sobre la forma en la cual los empleados perciben la política que la gerencia del sector bancario promueve para convertirse en una organización inteligente, tal como se refleja en la Tabla 3, en tanto, los empleados con el puntaje de la media acumulada (2.50) revelan inconformidad con la caracterización de un desempeño orientado hacia la multifuncionalidad, aprendizaje, compromiso, toma de decisiones y administración participativa que los caracteriza en las entidades bancarias: BOD y BANESCO del municipio Miranda, del estado Zulia.

Asimismo, estos resultados revelan incongruencia con los señalamientos hechos por León, Tejada y Yataco (2003) quienes resaltan que son equipos de alto desempeño aquellos que desarrollan y direccionan con ímpetu y compromiso sus actividades al configurar un propósito significativo.

En tal sentido, se evidencia que la variable estudiada logró acumular una media total (±) por dimensiones de 2.9, es decir, *moderadamente buena*; con lo cual cobran valor los resultados evidenciados en los estudios del antecedente presentado por Cayetano (2007), quien reflejó que la formación se da en equipos de alto desempeño por la disponibilidad de sus miembros, el conocimiento de lo que se va a tratar, la colaboración y apertura.



## **Conclusiones**

En relación con el propósito general del estudio se determinó que las variables: organizaciones inteligentes y equipos de alto desempeño, poseen niveles moderadamente buenos con tendencia a ser buenos, lo que estimula al desarrollo de estrategias orientadas al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones inteligentes, considerándola como bandera para el afianzamiento del mercado bancario en el país.

En relación con la descripción del aprendizaje organizacional que prevalece en el sector bancario del municipio Miranda, del estado Zulia, se evidenció un nivel bueno con tendencia a ser excelente, asimismo, los encuestados dijeron procurar que el equipo de trabajo genere resultados esperados mediante el intercambio de ideas entre acuerdos importantes para el alcance de los objetivos internos del banco, al escuchar a los miembros del equipo, antes de tomar decisiones afectando su labor; en tal sentido, se propone continuar utilizando los factores de aprendizaje organizacional como estrategia para competir en este sector con éxito, asegurándose que la banca aprende con mayor rapidez las competencias y debe mantener expectativas sobre el proceso de adquisición de conocimientos en el capital humano de la organización.

En cuanto a la identificación de las formas de gestionar el cambio organizacional en las organizaciones inteligentes que operan en el sector estudiado, se demostró que entre éstas prevalecen: la presencia de una buena política comunicacional y de una estrategia corporativa para las entidades bancarias: BOD y BANESCO; por lo cual se requiere monitorear la excelencia operativa del equipo de empleados; así como impulsar la capacidad estratégica del capital humano, reforzando la actitud para cambiar e incrementar el rendimiento.

Con respecto al análisis de los factores organizacionales considerados por los equipos de alto desempeño, se concluye que existen debilidades importantes, según las opiniones expresadas por los empleados y la ofrecida por los gerentes de las mencionadas instituciones; pues, según los primeros, la excelencia operativa y actualización de capital humano se ubicó en un nivel moderadamente bueno; a partir de este razonamiento se propone el afianzamiento de modelos mentales en los cuales continuamente se refleje el estatus del capital humano, a propósito de valorar las acciones y decisiones organizacionales. Con este proceso se da



inicio a la constitución de una visión compartida, a fin de mantener en alto el sentido de compromiso demostrado por los equipos.

Asimismo, se concluye que en general los resultados relacionados a las características demuestran el predominio de los empleados al identificarse como equipo de alto desempeño capaz de incidir en el logro de objetivos, lo cual se interpreta como una fortaleza debido al afecto sinérgico positivo por una comunicación adecuada y decisiva para lograr la calidad de los productos ofrecidos por las entidades bancarias; en tal fin, se recomienda fortalecer las características de aprendizaje, multifuncionalidad y administración participativa de dichos equipos.

Finalmente, se debe tener muy claro que a través de los equipos de alto desempeño las organizaciones logran alcanzar las metas y objetivos propuestos; en este sentido, a través de esta investigación, se determinó que este tipo de equipos no son aquellos que se seleccionan por cualidades excepcionales, sino quienes están provistos de entrenamiento y formación, en procura de fortalecer las habilidades y pericias técnicas de los empleados que los conforman, con el objetivo fundamental de lograr excelentes resultados, los cuales se verán reflejados en el rendimiento y adaptación a los cambios.

## **Referencias bibliográficas**

- APARICIO, L. T. (2007). **Excelencia personal**. Fascículo N° 2. Reflexiones desde las lecturas de S. Covey y la experiencia personal. Santa Cruz Bolívar.
- ARRIAGADA, R. G. (2007). **Liderazgo y trabajo en equipo. Ensayos y lecturas de la Contemporaneidad**. Disponible en: [<http://www.liderazgo-ytrabajoenequipo./informe.Ensayosylecturas?id=Comporaneidad-rendim>]. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2010.
- CAYETANO, J. (2007). **Análisis de la conformación de equipos de alto desempeño en una organización mediana**. Embotelladora El Manantial, Municipio Rosario de Sinaloa. México. Disponible en: [<http://148.206.53.231/UAMI13875.PDF>]. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2010.
- COLLADO, C. F. (2008). **Modelo de Gestión de comunicación para el cambio organizaciones y la gestión comunicacional**. Caso Banco de Venezuela – grupo Santander. Disponible en: [[http://www.invecom.org/eventos/2008/pdf/altuve\\_e. Bancodevezla?/santander](http://www.invecom.org/eventos/2008/pdf/altuve_e. Bancodevezla?/santander)]. Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2010.

- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa** (4ªed.). Venezuela: Editorial Artes Gráficas, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Gestión del talento humano**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ESCALACH, J. (2009). Equipos de alto desempeño. **Management**. Artículo Datos PYMES.
- FERNÁNDEZ, J. (2006). **Elementos para un plan de desarrollo y gobierno**. Coordinación General FCCyT. México. DR 2006. FCCyT. 968-9167-01-4. Disponible en: [[http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/conocimiento\\_innovacion.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/conocimiento_innovacion.pdf)] Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2010.
- GIL, F. (2011). **Cómo construir equipos de alto rendimiento**. Documento en línea: [<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especialphp?id=16&t=equipo-de-alto-rendim>]. Fecha de consulta: 09 de diciembre de 2010.
- GÓMEZ, L. R. y BALKÍN, D. (2003). **Administración**. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, G. y CENDEJAS, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e instituciones en el Siglo XXI. **Revista Electrónica Razón y Palabra**. Vol. 11, No. 52 (agosto-septiembre). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- LEÓN, R.; TEJADA, E. y YATACO, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. **Industrial Data, Revista de Investigación**. Vol. 6, No. 2, pp. 82-87. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- LONDOÑO, J. (2011). **Aceleración comercial Bancolombia. La fórmula del crecimiento orgánico**. Disponible en: <http://www.semana.com/wf-imprimirarticulo.aspx?Idart=137950>; Fecha de consulta: 10-01-2011.
- MATHEU, P. y FERRADAS, L. (2007). **Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo**. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Los llamados equipos de alto rendimiento: supuestos, conflictos y diferencias. Buenos Aires.
- MARTINI, B. (2006). Visión compartida. Administración Estratégica. Disponible en: <http://www.administracionestrategica-imprimirarticulo.aspx?Idart=27995>; Fecha de consulta: 10-12-2010.
- MORÁN, G. (2007). **Gestión del Gerente Educativo y Organizaciones Inteligentes I y II Etapa de Educación Básica**. Gerencia Educativa. URU. Maracaibo-Zulia. Tesis de la Maestría Gerencia Educativa.
- NÚÑEZ, T. (2008). Nuevas reuniones nuevos retos. Tomado del Fondo Monetario Internacional. Disponible en: [[http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/reuniones\\_nuevos\\_retos.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/reuniones_nuevos_retos.pdf)]. Fecha de consulta: 08 de octubre de 2010.

- OLIVEROS, D. y COVA, M. (2009). **Desarrollo de grupo y equipos de alto desempeño. Especialización de sistemas de calidad, comportamiento organizacional.** Puerto Ordaz, Venezuela.
- WHELLEN, D. y CAMERON, K. (2004). **Developing Management Skills** (6ªed.). Prentice Hall.
- ZAMORA, L. (2008). **Indicadores de equipos coaching.** Buenos Aires, Argentina: Centro de Coaching Sistémico.



## Implicaciones del compromiso organizacional en la gestión del talento humano

Milena Aldana\*  
Luidys Díaz\*\*

### Resumen

El objetivo del presente artículo se centra en analizar las implicaciones del compromiso organizacional y la gestión del talento humano. Se fundamenta en las teorías de Alles (2007), Chiavenato (2008), Robbins (2004), entre otros. La metodología es descriptiva, de campo con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo representada por directivos y docentes de las universidades privadas del municipio Maracaibo, del estado Zulia. Los resultados de la investigación evidenciaron que los indicadores de los factores y actitud hacia el compromiso organizacional se propician de manera moderada en las instituciones estudiadas. Se concluye que es necesario generar información para el diseño de políticas y estrategias gerenciales en la gestión del talento humano, con el consiguiente fomento del compromiso para poder afianzar y consolidar los nexos existentes con la organización.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, gestión, talento humano.

\* Magíster en Gerencia Educativa (URU). Licenciada en Comunicación Social, mención: Desarrollo Comunal (UNICA). Directora de Desarrollo Estudiantil (UJGH). Catorce años dentro del ámbito educativo en el nivel superior. Correo electrónico: maldana@ujgh.edu.ve

\*\* Magíster en Gerencia Financiera. Licenciada en Administración de Empresas. Docente de pre y postgrado (LUZ-COL). Docente y Coordinadora del Comité de Trabajo de Grado (FACES-UJGH). Veinte años de experiencia en el ámbito educativo empresarial y universitario. Correo electrónico: luidys.diaz@ujgh.edu.ve

## *Implications for Organizational Commitment in Human Talent Management*

### **Abstract**

The objective of this article centers on analyzing the implications of organizational commitment and human talent management. It is based on the theories of Alles (2007), Chiavenato (2008) and Robbins (2004), among others. The methodology is descriptive, with a non-experimental, cross-sectional field design. The population was represented by directors and teachers at private universities in the Maracaibo Municipality, State of Zulia. Research results showed that indicators for the factors and attitudes toward organizational commitment are fostered in a moderate manner in the institutions under study. Conclusions are that information should be generated for the design of managerial policies and strategies for human talent management, with the consequent fomenting of commitment to be able to secure and consolidate the links existing with the organization.

**Keywords:** Organizational commitment, management, human talent.

### **Introducción**

El reto actual en las organizaciones se fundamenta en establecer herramientas adecuadas, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos e integrarse a la empresa para obtener beneficios sostenibles y duraderos en el tiempo. Además, representa un mecanismo para analizar la identificación con dichos objetivos, así como la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Por ello, las empresas procuran desarrollar condiciones que faciliten la satisfacción de las necesidades del talento humano para que alcance sus propósitos individuales, generando de esta manera un mayor involucramiento con la organización.

En este sentido, el compromiso organizacional se relaciona con el aspecto motivacional del individuo, pues evidencia el deseo de realizar esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa, razón para comenzar a considerar al talento humano como el capital más importante; su administración representa una tarea decisiva en el sector empresarial, al considerar que los cambios continuos y evolutivos influyen notoriamente en las acciones. Al mismo tiempo, este enfoque conlleva a un estilo de gestión en el trabajo

algo diferente, siempre y cuando la meta sea innovar y adaptarse a los cambios trascendentales, en los cuales quizás la principal vía para conquistarlos con efectividad es a través de la gestión del talento humano, pues éste permite adaptar al hombre tanto a las nuevas tecnologías como al desarrollo científico.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea como objetivo del presente artículo: analizar las implicaciones entre el compromiso organizacional y la gestión del talento humano, como modelo de las conductas. Se fundamenta en aspectos conceptuales asociados con las variables en estudio; haciendo énfasis en lo concerniente a los factores del compromiso organizacional, así como también a los modelos de gestión del talento humano. Asimismo, se muestran los resultados de la investigación, para finalmente exponer las conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, según Robbins (2004), es un proceso psicológico donde el individuo se identifica con una organización y sus metas para seguir formando parte de ellas, hasta sentir las como suyas, involucrándose activamente, dirigiendo sus esfuerzos en beneficio de la organización y estimulando el deseo de permanencia dentro de ésta. En este sentido, el autor suscribe dos niveles integradores del compromiso organizacional, enfocándose en factores como la misión y visión, aceptación de los objetivos e involucramiento.

Por otra parte, Meyer y Allen, citado por Gil y Alcover (2007), señalan el compromiso como un estado psicológico, abordándolo en base a tres perspectivas, a saber: (a) Afectivo o actitudinal, referido a la identificación con los objetivos y valores organizacionales; (b) Calculativo o de continuidad, vinculado al conocimiento del coste que significa dejar la organización; (c) Normativo, asociado con la lealtad del individuo hacia la organización; puntualizando que una persona comprometida debe poseer un receptor de tal afecto, el cual viene a ser la empresa, no con la estructura física o un mobiliario en particular, sino más bien con los aspectos integradores de la visión, misión y objetivos, permitiendo con ello la obtención de una organización más humana.

En el orden de las ideas anteriores, el compromiso organizacional significa mutualidad de intereses, sinergia de esfuerzos,

pero también distribución equitativa de las ganancias y responsabilidades. De esta forma, el trabajo se convierte en el nexo que une al individuo con la organización y ambos deben sumar sus potencialidades, a fin de alcanzar las metas planteadas.

Con referencia a lo anterior, Chiavenato (2008) destaca la importancia del recurso humano dentro de la organización, por ser éste el activo más importante, el elemento vital del proceso productivo, siendo el único factor con inteligencia y creatividad, que al permitirle desarrollarse y orientarlo de forma pertinente, es capaz de perfeccionar los métodos, procesos y diseños utilizados; a la vez, generar innovaciones tecnológicas en las diferentes áreas de la empresa.

Significa entonces que las organizaciones procurarán desarrollar condiciones que faciliten la satisfacción de las necesidades de los empleados o talento humano, lo cual permitirá alcanzarse sus objetivos individuales, generando así un mayor involucramiento e identificación con la empresa. Por ello, el compromiso organizacional se relaciona con el aspecto motivacional del individuo dentro de la entidad donde labora, evidenciando el deseo de realizar esfuerzos mancomunados por lograr los objetivos planteados.

Por consiguiente, el compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que a la satisfacción en el puesto. En ese mismo sentido, Robbins (2004) plantea: un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada, al sentirse identificado con lo que hace. Por ende, un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo ejecutado, considerarlo una situación temporal y no sentirse insatisfecho con la organización como un todo, pero cuando la insatisfacción se extiende a la empresa, es más probable que los individuos consideren renunciar.

De igual manera, Hellriegel 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 se caracteriza por tener el apoyo y aceptación de las metas y valores de la empresa, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma y el deseo de mantenerse dentro de ésta. Este tipo de compromiso va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de los objetivos. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se

aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Comúnmente, se entiende como más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

De igual modo, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso, con la participación de muchos factores que conducen a la satisfacción, para que éste surja o no: remuneración, relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras. De esta manera, estos aspectos fortalecen a las personas y generan vínculos más fuertes con la organización; asimismo, la antigüedad en el trabajo brinda ventajas orientadas a crear actitudes positivas y generar que otras oportunidades en el mercado de trabajo disminuyan con el tiempo, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Cabe destacar que existen los siguientes factores que determinan el compromiso organizacional: a) Identificación con los objetivos y valores de la empresa; b) Deseo de contribuir para que la corporación alcance sus metas y objetivos; c) Deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la entidad de la cual forma parte.

## **1.2. Factores del compromiso organizacional**

Cuando se considera el compromiso organizacional, éste se analiza a partir de las opiniones de Davis y Newstrom (2007), entre otros, quienes en sus distintos trabajos de investigación sustentan que establece la relación existente entre el empleado y la organización, a fin de propiciar un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella; a la vez favorece una relación positiva en la motivación individual y una correlación negativa con respecto al deseo de abandonar la empresa, por lo cual se le ha considerado como un buen indicador para evitar la rotación del personal.

A continuación se describen cada uno los factores del compromiso organizacional:

### **\* Identificación**

La búsqueda de identidad, su crisis y pérdida constituyen un centro de preocupación e investigación actual. En este sentido, el individuo, grupo y asociaciones tradicionales o industriales aspiran a coincidir nuevamente con su propio ser. Es así como este tema afecta a todas las sociedades y a casi la totalidad de disciplinas, pues la identidad es como el sello de la personalidad. Por



tanto, se puede afirmar que este factor está relacionado con la historia de vida, influida por el concepto de mundo que se maneja y predomina en la época y lugar en donde se vive. En consecuencia, hay en esta noción un cruce: individuo, grupo y sociedad, por un lado, y de la historia personal con la historia social, por otro.

En efecto, la identidad distingue el colectivo de otros. Así como la identidad individual diferencia a la individualidad de otras, la colectiva es a la vez común y desigual, según el contexto; por ende cambia y supone alteridad. Por ello, no se puede reconocer una identidad, si a la vez no se reconoce una alteridad que se presenta como su antagonista. Por ejemplo, para ciertos individuos, alguien puede ser culto y, para otros, ignorante o mediocre.

Según se ha visto, estos antagonismos crean conflictos con los demás, pero también consigo mismos. Si el otro no confirma la identidad, se transforma en una amenaza y es frecuente que se intente evitar el contacto con aquellos que amenazan o ponen en riesgo la identidad, autoimagen y autoestima. En este contexto, puede recordarse la teoría de la jerarquización de las necesidades humanas de Maslow, quien plantea lo referente a la necesidad de afiliación, pues implica ser parte de algo, es decir, sentirse reconocido.

En este sentido, Robbins (2004) define la identificación como la implicación psicológica, emocional y conceptual de las personas; también es considerada la aceptación de los valores y objetivos organizacionales, a fin de obtener las metas establecidas por la empresa y compartir la responsabilidad de éstas, generando mejoras en los resultados laborales, mediante el cambio y la adhesión a metas personales, estimuladoras de un mejor desempeño.

De igual forma, el autor citado menciona que la comprensión y adherencia de la misión y visión de la organización es otro elemento de la identificación, siendo un término enfocado al propio conocimiento del significado de la institución y lo que se espera de ésta a futuro, apegándose a los parámetros y desempeñando una labor óptima dirigida al cumplimiento de éstos.

Cabe destacar que cada integrante debe estar identificado y comprometido con la labor realizada para poder alcanzar los objetivos de la empresa. Al conformar la identidad, se establece un centro de gravedad en torno a sí mismo, el cual implica que más allá de los cambios internos y externos, así como de los nuevos conocimientos y saberes que una persona incorpora, existe un yo relativamente unificado, es decir, el sujeto construye en casi dos décadas de existencia una posición básica de ser en el mundo.

Entonces, cada una de las personas tiene determinados tipos de necesidades, impulsos, motivaciones a satisfacer para sentirse básicamente feliz y realizada a la vez.

Por su parte, Davis y Newstrom (2007) definen la identificación como la dedicación tanto mental como emocional de una persona a contribuir en el proceso de la toma de decisiones, asumiendo para ello la responsabilidad que le corresponde, mediante el conocimiento preciso de la misión y visión de la organización, así como la adherencia a éstas. Asimismo, se puede afirmar que la identidad está en constante proceso de transformación, lo cual implica la aseveración de rasgos específicos, pero también de diferencias y analogías con los otros.

#### **\* Deseo de involucramiento**

La mayoría de los individuos involucrados expresa permanentemente el deseo de un cambio, reestructuración de los procesos, transformación de paradigmas y es tan impetuoso en su disertación, que motiva a otros a manifestarse de igual modo. Al final, todos exigen la necesidad del cambio, algunos son elegidos como representantes del grupo. Ante ello, se supondría que se podría contar con un destacado número de personas para trabajar en el mejoramiento de esos procesos; sin embargo, la realidad demuestra que no es así, puesto que son siempre los mismos quienes trabajan desapercibida y constantemente sin recibir halagos o con el propósito de figurar.

Con referencia a lo anterior, Alles (2007) plantea que el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador e incremento de su participación en las decisiones, hechos, estructura, lugar y momento donde las cosas suceden. En todos estos casos, se produce mayor comunicación e intervención en el cumplimiento de los objetivos de la organización; una forma de hacerlo de manera eficaz, es a través de la metodología de fijación de metas. No obstante, un empleado con un fuerte deseo de involucramiento, pero sin competencias adecuadas para el puesto que ocupa, igualmente puede tener un ejercicio profesional no satisfactorio para la empresa.

De igual manera, otro indicador sobre el involucramiento de los empleados es el resultado de sus evaluaciones de desempeño. En efecto, aquellos individuos que se sientan involucrados, evidenciarán una mejor práctica laboral, teniendo grandes necesidades de crecimiento y disfrute de la toma de decisiones, gene-

rando así personas puntuales, dispuestas a trabajar largas jornadas y a esforzarse por alcanzar un alto nivel de desempeño.

De esta manera, Alles (2007) concluye que el involucramiento en el trabajo 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. Por ello, la importancia de involucrar al individuo al ámbito laboral, en lo cual los resultados generados son los deseados por las organizaciones.

Sin embargo, Robbins (2004) afirma que el involucramiento del empleado con su organización constituye la segunda fase del proceso de compromiso organizacional, que requiere de la participación activa del empleado en lo referido a la toma de decisiones importantes dentro de la empresa, mediante el sentido de obligación y lealtad del empleado.

De este modo, se definen 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: rasgo del empleado que lo faculta a auto dirigirse y tomar decisiones de forma autónoma en beneficio de la organización para la cual labora; c) sentido de obligación y lealtad: característica propia del trabajador relacionada íntimamente con su escala de valores personales, por medio de la cual crea un nexo estrecho con la organización empleadora, aceptándola tal cual es y luchando continuamente por el bienestar de ésta.

#### **\* Sentido de pertenencia**

La mayoría de las organizaciones se encuentran preocupadas por lograr el compromiso de sus empleados, que éstos valoren pertenecer a la empresa para la cual trabajan; crear conciencia y se sientan orgullosos de lo que hacen y dónde están; es lo que las corporaciones esperan de sus trabajadores, por ello, la importancia de crear, motivar e incentivar el sentido de pertenencia entre ellos. Muchos empleados desean participar en las decisiones, a fin de contribuir con sus ideas y talentos logrando el éxito deseado. Por tanto, la organización debe ofrecer oportunidades de involucramiento para lograr responder satisfactoriamente al individuo.

Por ello, Robbins (2004) define el término como el proceso actitudinal que se descompone en los siguientes indicadores: a) Deseo de permanencia: entendiéndolo como el fuerte sentimiento del empleado que le conlleva a descartar la posibilidad de

separarse de la organización; mejorando cada día su trabajo para seguir siendo parte de ella; b) Sentido del coste, el cual implicaría dejar la empresa: es el conocimiento preciso de las consecuencias que provocaría el alejarse de la misma, tanto desde el punto de vista material como de desarrollo profesional y personal. Al mismo tiempo, conceptualiza esta dimensión, mediante la afirmación de que los miembros de la compañía establecen nexos con la cultura, valores y estructuras, asumiéndolos como propios, al tiempo de crear una relación de interacción psicológica entre las necesidades individuales y organizacionales.

### **1.3. Gestión del talento humano**

La empresa de la actualidad no es la misma de antes; por tanto, las transformaciones experimentadas a diario en el mundo ejercen una notable influencia en las acciones emprendidas en el ámbito organizacional, lo cual conduce a moldear los componentes implícitos en dicho proceso, a fin de ajustarse de manera óptima a los cambios suscitados. En este sentido, cada factor productivo debe operar en pro del logro de los objetivos que estos cambios conllevan; a partir de ello, se trata el recurso humano como capital humano, hecho de relevancia, al considerar que implica el aumento de sus capacidades y aptitudes, a efectos de convertirse en un factor capaz de valerse por sí mismo, sintiéndose satisfecho con lo que ejecuta y logrando su reconocimiento.

Con referencia a lo anterior, en la actualidad, la gestión que se desarrolla no se basa solamente en elementos como la tecnología e información, sino en la participación activa de la gente. Por ende, se requiere contrarrestar el temor por lo desconocido e intentar cambiar interiormente, innovar continuamente, comprender la realidad, desafiar el futuro, entender la empresa y su misión.

En este orden de ideas, históricamente las organizaciones han estado en un proceso de construcción permanente; sin embargo, la mano de obra era considerada un factor productivo más para la economía clásica, tal como: el capital, los recursos naturales, la tecnología, pero actualmente se ha reconocido al capital humano como el único factor que gana valor con el uso, aprende, es consciente del proceso de trabajo, disputa el control y es capaz de crear el proceso productivo mismo. A medida que las organizaciones más exitosas en la producción de valor fueron modificando su naturaleza, cambió la forma de gestionar el talento humano.

Cabe agregar que las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; además de introducir mejoras tecnológicas y reconocer la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos; todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en: el saber aplicado en la producción, trabajo en equipo, solución de problemas, relación con los clientes, entre otros.

Significa entonces que los nuevos preceptos inherentes a la gestión del talento humano han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo con cada organización, gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes. En consecuencia, la nueva concepción sistémica y búsqueda de la sinergia de la actual gestión del capital humano impulsaron la creación de modelos conceptuales funcionales de gestión del talento humano.

En este sentido, en las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han enaltecido tanto la inteligencia como el talento de las personas hacia una destacada posición en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, por lo cual se requiere perfeccionar el capital humano, mediante la aplicación de modelos de gestión apropiados para garantizar el paso hacia la sinergia. Asimismo, Fleitas (2002) explica la existencia de modelos de gestión del talento humano desarrollados internacionalmente, los cuales demuestran la necesidad en las actividades de gestión de interactuar en acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir ese capital humano en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

#### **1.4. Modelos de gestión del talento humano**

Los modelos de gestión del talento humano han evolucionado y se han incorporado paulatinamente a la realidad de cada organización; partiendo de este planteamiento, a continuación se describen algunos modelos clásicos y contemporáneos:

- Modelo de Chiavenato (2008): plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes, a saber: a) Admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección; b) Aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral; c) Desarrollo de los individuos; d) Retención del personal (capacitación, incentivos y otros) y e) Monitoreo de los miembros

de una organización, fundamentado en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

- **Modelo de Beer y colaboradores:** abarca todas las actividades claves de la gestión del talento humano en cuatro áreas, con las mismas denominaciones de esas políticas. Se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de personal (sistema de trabajo, flujo y sistemas de recompensas). Posteriormente, Cuesta (2005) modifica el modelo al incluir la auditoría de personal centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gestión del talento humano; además, agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que lo caracterizan.

- **Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC),** basado en Cuesta (2005): parte del modelo de Beere implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En este modelo quedan concentradas todas las actividades clave de personal en cuatro subsistemas, a saber:

- a) **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- b) **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- c) **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- d) **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y de motivación.

## **2. Metodología**

La investigación se cataloga como descriptiva, al considerar las características de los hechos, personas o situaciones que se estudian en función de lo expuesto en la realidad. Según Arias (2006), este tipo de investigación es el descubrimiento de algún aspecto de la realidad; del mismo modo, Chávez (2007) expresa

que los estudios descriptivos se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, actuaciones o fenómenos, tal cual se presentaron en el momento de su recolección.

Se asume como población a directivos y docentes de las universidades privadas del municipio Maracaibo, del estado Zulia: Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA) y Universidad Rafael Urdaneta (URU). Se consideró para los directivos un censo poblacional, que para Tamayo y Tamayo (2004) “es el recuento de todos los elementos de la población”, pues el total de la población es muy pequeño y debe incluir a todas las personas que estén presentes; mientras para los docentes, se realizó un muestreo estratificado mediante el cual se dividió la población en subconjuntos, cuyos elementos poseían características comunes, obteniendo así un total de 14 directivos y 178 docentes, tal como se refleja en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Distribución de la población**

<b>Universidades</b>	<b>Directivos</b>	<b>Docentes</b>
Católica Cecilio Acosta (UNICA)	4	30
Rafael Belloso Chacín (URBE)	3	40
Dr. José Gregorio Hernández (UJGH)	4	58
Rafael Urdaneta (URU)	3	50
<b>Total:</b>	<b>14</b>	<b>178</b>

Fuente: Recursos Humanos de las universidades mencionadas (2011).

Asimismo, es de campo porque se recogen los datos en el lugar donde estos se producen, por lo tanto, el conocimiento es de fuente primaria.

### **3. Análisis de los resultados**

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, a partir del proceso de recolección de información; los mismos son expuestos en el orden de la variable compromiso organizacional con sus dimensiones factores y actitud; tomando en consideración la gestión del talento humano en aquellos elementos en los cuales se adquieren diversas formas para expresarse.

Inicialmente, se muestra lo relacionado con la dimensión *factores del compromiso organizacional* (ver Tabla 1); se observa que el 32.08% de los encuestados indicó que *casi siempre* el personal manifiesta identificación con la organización, lo cual contribuye a su deseo de involucramiento y a tener sentido de pertenencia, mientras que el 28.51% expresó que *casi nunca* se cumplen estos indicadores. Por su parte, el 23.08% se inclinó por la opción *siempre* y, por último, el 16.28% se pronunció por la alternativa *nunca*. Por tanto, el indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a identificación, con un 44.44% para el personal directivo, coincidiendo con la opinión de los colaboradores, quienes le confieren mayor porcentaje (34.49%) al mismo indicador, con la alternativa *casi siempre*; las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra manifiestan una tendencia hacia las categorías de respuestas casi siempre y casi nunca con un 60.59%; lo cual indica que los consultados consideran que los indicadores identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia se propician de manera moderada.

**Tabla 1**  
**Dimensión: Factores del compromiso organizacional**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Identificación	11.11	18.99	44.44	34.49	22.22	35.27	22.22	11.24
Deseo de involucramiento	22.22	25.96	36.11	29.84	30.55	30.23	11.11	13.95
Sentido de pertinencia	41.66	18.60	16.66	31.0	22.22	30.62	19.44	19.76
Promedio	24.99	21.18	32.40	31.77	24.99	32.04	17.59	14.98
<b>Porcentaje</b>	<b>23.08%</b>		<b>32.08%</b>		<b>28.51%</b>		<b>16.28%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

Cuando se considera el compromiso organizacional, éste se analiza a partir de las opiniones de Davis y Newstrom (2007), entre otros, quienes sustentan que la relación entre el empleado y la organización propicia un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez, favorece una relación positiva en la motivación individual y una correlación negativa con el deseo de abandonar la empresa, por lo cual se le ha considerado como un buen indicador para evitar la rotación del personal.

Por otra parte, en cuanto al análisis de la dimensión *actitud hacia el compromiso organizacional* (ver Tabla 2), se observa que el



34.61% de los encuestados respondió que *casi siempre* manifiestan en su actuación componentes afectivos, cognitivos y conductuales hacia la organización donde laboran; mientras que el 28.56% reveló que *casi nunca* se cumplen estos indicadores, el 21.05% *siempre* y el 15.78% *nunca*.

Según lo antes expuesto, el indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a la categoría conductual, con un 47.22% del personal directivo y los colaboradores le confieren mayor porcentaje (32.94%) al mismo indicador, con la alternativa *casi siempre*. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra manifiestan una tendencia hacia las categorías de respuestas casi siempre y casi nunca con un 63.17%; lo cual indica que los indicadores señalados se presentan de manera moderada.

**Tabla 2**  
**Dimensión: Actitud hacia el compromiso organizacional**

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Afectivo	11.11	24.80	44.44	28.29	36.11	31.78	8.33	15.11
Cognitivo	38.88	24.03	25.0	29.84	22.22	28.68	13.88	17.44
Conductual	25.0	27.51	47.22	32.94	27.77	24.80	00	14.72
Promedio	24.99	17.11	38.88	30.35	28.7	28.42	7.40	15.75
<b>Porcentaje</b>	<b>21.05%</b>		<b>34.61%</b>		<b>28.56%</b>		<b>15.78%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

En vista de esto, cabe destacar los planteamientos de Hellriegel y Slocum (2004), quienes asumen que la actitud ante el trabajo está integrada por tres componentes básicos: a) afectivo, representado por el sentimiento expresado por el empleado hacia su organización; b) cognitivo, expresado por los conocimientos, opiniones o creencias adquiridas por el empleado a través del tiempo; y c) comportamiento, entendido como la tendencia a actuar favorablemente hacia un hecho, idea, objeto o persona.

Con respecto al análisis general de la *variable compromiso organizacional y las dimensiones estudiadas* (ver Tabla 3), se observa que el 33.34% de los encuestados señaló que *casi siempre* identifican y caracterizan los factores identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia, así como una actitud cognitiva, afectiva y conductual hacia la organización, mientras que el 28.53% reveló que *casi nunca* se cumplen las dimensiones

planteadas, el 22.06% *siempre* y el 16.07% consideró que *nunca* hay compromiso organizacional. La dimensión que más frecuencia relativa presentó es la referente a la actitud hacia el compromiso organizacional, con un 34.61%, desde el punto de vista de la muestra estudiada.

**Tabla 3**  
**Tabla general de la variable compromiso organizacional**

Dimensiones	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col	Dir	Col
Factores	23.08		32.08		28.51		16.28	
Actitud	21.05		34.61		28.56		11.57	
<b>Porcentaje</b>	<b>22.06%</b>		<b>33.34%</b>		<b>28.53%</b>		<b>16.07%</b>	

Fuente: Aldana y Díaz (2011).

Al respecto, Robbins (2004) plantea que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella, cuando tiene una participación elevada en el trabajo, identificándose con lo que hace; pero si está insatisfecho con el trabajo que ejecuta lo considera una situación temporal y es más probable que renuncie, sin crear nexos ni compromisos con la organización.

Asimismo, Kinicki y Kreitner (2006) manifiestan que es necesario identificarse con la organización y comprometerse para el logro de los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo para lograr así estar implicados en la institución en la que trabajan; de esta manera, obtener altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. En este mismo orden de ideas, para Alles (2007), el compromiso organizacional es el grado de lealtad de los empleados que se identifican con la empresa y desea seguir participando activamente en ella.

## **Conclusiones**

El estudio del compromiso organizacional permite conocer la relación y sus consecuencias en la gestión de los empleados en las organizaciones, pues se establece entre el empleado y la empresa un mayor involucramiento e interés por permanecer en ella, a la vez, favorece la motivación individual, teniendo una correla-

ción negativa con el deseo de abandonar la empresa, por lo cual, se considera como indicador para evitar la rotación del personal.

Al verificar la interacción del empleado con la organización y sus deseos de seguir participando en ella, se puede afirmar que la evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas en la gestión del talento humano; es así como los nuevos modelos muestran a los trabajadores como el único recurso orientado al éxito y competitividad; es decir, representa la ventaja competitiva del tercer milenio.

En cuanto a la identificación de los factores del compromiso organizacional, se concluye que los directivos y colaboradores encuestados exteriorizan tener una moderada manifestación hacia la identificación, deseo de involucramiento y sentido de pertenencia. Asimismo, al caracterizar la actitud hacia dicho compromiso, se demostró que el personal en cargos directivos y los colaboradores manifiestan una tendencia moderada en cuanto a los componentes afectivos, cognitivos y conductuales, haciendo mayor énfasis en este último elemento.

Asimismo, se demostró que la función de recursos humanos debe ser realizada en toda la organización, a fin de fomentar la responsabilidad y la toma de consciencia por parte de cada director de línea del papel fundamental del trabajador para la empresa; velando por el desarrollo y potenciación del personal.

De igual manera, se concluye que se debe crear una herramienta teórico-metodológica para el diseño e impulso de los sistemas de recursos que consideren la interdependencia organizativa con el entorno y permita captar al personal apto a un puesto perfectamente delineado; a su vez, retenerlo con la finalidad de alcanzar el éxito a la empresa, mediante políticas afines con las necesidades, para ello se requiere promover en el empresario la visión del modo en el que el talento humano existente en el mercado laboral actual, posee creatividad e innovación, orientada a desarrollar su potencial e intelecto de manera conjunta para el beneficio de ambos.

## **Referencias bibliográficas**

- ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica** (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- ALLES, M. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Buenos Aires: Editorial Gramica.

- CUESTA, A. (2005). **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos** (2ª ed.). La Habana: Editorial Académica.
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa** (3ª ed.). Maracaibo, Venezuela: Editorial Universal.
- CHIAVENATO, I. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México.
- DAVIS, K. y NEWTROM, J. (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (10ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- FLEITAS, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo. **Revista Ingeniería Industrial**, Vol. XXIII.
- GIL, F. y ALCOCER, C. (2007). **Introducción a la Psicología de las organizaciones** (10ª ed.). Alianza Editorial S.A.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª ed.). México: Editorial Pearson.





## Gestión ética para la reputación corporativa en las organizaciones

Alejandro Fernández\*  
Ronald Prieto\*\*

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión ética para las organizaciones, como parte del desarrollo de un proyecto de vida fundamentado en valores, orientado al logro de la inclusión de parámetros éticos en la gestión de las corporaciones, generando un clima de confianza hacia todos los grupos de interés. Se fundamenta en los postulados de Argandoña (2004), Guillen (2008), en relación a la gestión ética y Martín de Castro (2008), Navarro (2008), Guédez (2008), para la variable reputación corporativa. Se utilizó una metodología de carácter descriptivo y documental. De esta manera, se construye un activo intangible denominado reputación corporativa, fundamental para la sostenibilidad de las empresas en el mundo globalizado y considerado como ventaja competitiva de difícil imitación para el éxito empresarial.

**Palabras clave:** Gestión ética, reputación corporativa, organizaciones.

\* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magister en Gerencia de Mercadeo. Diplomado en Liderazgo en Mercadeo (IVEPSI/ Miguel Ángel Cornejo Editores). Licenciado en Administración Comercial (URBE). Profesor de Postgrado de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Vicepresidente del Observatorio venezolano de ética y RSE. Facilitador del programa de ética y valores compartidos. Consejo de Fomento. LUZ. Gerente de mercadeo de F.C. Rony Shoes C.A. Correo electrónico: ajfb7@yahoo.com

\*\* Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Economista. Decano de Investigación y Posgrado y Profesor Titular de de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesor invitado de Postgrados y Diplomado en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo y LUZ. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua, PPI nivel candidato. E-mail: rprieto@ujgh.edu.ve



## *Ethical Management for Corporate Reputation in Organizations*

### **Abstract**

The objective of this article is to design an ethical management system for organizations as part of the development for a life project founded on values, oriented toward including ethical parameters in the management of corporations, generating a climate of confidence toward all interest groups. It is based on the postulates of Argandoña (2004) and Guillen (2008) related to ethical management, and those of Martín de Castro (2008), Navarro (2008) and Guédez (2008), for the variable corporate reputation. A methodology of descriptive and documentary character was utilized. Through an ethical management system, an intangible asset called corporate reputation is constructed, fundamental for the sustainability of enterprises in the globalized world and considered a competitive advantage for entrepreneurial success that is difficult to imitate.

**Keywords:** Ethical management, corporate reputation, organizations.

### **Introducción**

En casi todos los ámbitos del quehacer humano, como por ejemplo: mundo organizacional, academia, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, sociedad civil, medios de comunicación, banca, entre otros sectores, como consecuencia de diversos escándalos de índole ético-moral, como lo fue el caso de las compañías Enron, Parmalat, World.com, Nike, Nestle, entre otras, se está planteando, desde hace más de una década, la pertinencia de incorporar estándares ético-morales para la toma de decisiones que repercutan en un desenvolvimiento sustentable y sostenible de todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas.

Por ello, desde los años noventa se vienen creando en todo el planeta, especialmente en Europa y los Estados Unidos, instituciones independientes ideadas con el objetivo de diseñar sistemas éticos de gestión para certificar la actuación socialmente responsable de todo tipo de empresas, con el fin de generar confianza, transparencia así como capital social, elementos básicos indispensables para el desarrollo socio-económico sostenible.

Por otra parte, las empresas han descubierto las ventajas proporcionadas por una actuación responsable, desde el punto de la rentabilidad, así como del desarrollo de un activo intangible



de difícil imitación por parte de los competidores, como es el caso de la reputación corporativa generada como consecuencia de la interacción ética entre la organización y cada uno de sus grupos de interés o *stakeholders*. El estudio de la reputación corporativa desde el ámbito de la dirección de las organizaciones representa un fenómeno de reciente interés para el análisis, formulación y selección de estrategias corporativas.

En este orden de ideas, en los sistemas de gestión ética para el fomento de la reputación corporativa, los directivos deben centrarse en los factores internos, a objeto de plantear estrategias en base a los recursos y capacidades que la empresa posee o controla, que marcarán la diferencia con el resto de los competidores, enmarcados en los actuales entornos dinámicos y adversos donde las circunstancias competitivas cambian con rapidez, siendo en muchas ocasiones casi imposible anticiparse a tales transformaciones.

Asimismo, por medio de los sistemas de gestión ética, las organizaciones podrían establecer mecanismos que faciliten tanto la toma de decisiones éticas para ejecutar los procesos, así como guías de acción basadas en estándares morales a objeto de incentivar la incorporación de manera voluntaria y efectiva de la ética en toda la estructura organizacional, lo cual tendría un efecto positivo en el clima interno, así como en la percepción de todos los grupos de interés, aumentando la reputación corporativa por la credibilidad de su actuación ante clientes, proveedores, gobierno, inversores, comunidad, entre otros relacionados.

Ante lo planteado, el objetivo del presente artículo se centra en poner de relieve la imperiosa necesidad de contar con sistemas de gestión ética en el campo empresarial; a los efectos de equilibrar la orientación que hasta los momentos han tenido los directivos o gerentes, la cual consiste primordialmente en alcanzar las metas organizacionales fundamentadas en maximizar la rentabilidad, sin ocuparse del desarrollo de los valores, tanto en la empresa por medio de sistemas de gestión ética, como en las personas, ocupándose de capacitarlas en aspectos morales.

En este sentido, dicha investigación está estructurada de la siguiente forma: en primera instancia se presentan los postulados teóricos referidos a los sistemas de gestión ética, para luego exponer los mecanismos de implantación y posteriormente tratar lo relacionado con la reputación corporativa, sus características y los métodos para su medición. Asimismo, se presentan los objeti-



vos del Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC) y las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles. Finalmente, se precisa la metodología empleada y se muestran las consideraciones finales del estudio.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Sistemas de gestión ética: Cohesión necesaria entre valores y excelencia empresarial**

La gestión ética, según Delgado (2008), para las empresas que la asuman como estrategia y la vinculen a sus procesos organizacionales, presenta como ventaja la particularidad de poder anticiparse al cambio, fundamentando la toma de decisiones en criterios éticos como la autonomía, justicia y humanidad; de igual manera, en ciertos principios económicos, entre los cuales destacan la rentabilidad, satisfacción del cliente, calidad de servicio, además de la competitividad a parámetros ético-económicos, tales como la eficiencia y prudencia. En otras palabras, hay que humanizar el sentido estratégico básico de la empresa, planteando además la mejora continua de los productos, procesos, equipos, es decir, la organización en general, así como el personal bajo la guía de la constante medición del desempeño.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para Argandoña (1994), el análisis estratégico de la empresa, a partir de un enfoque ético, exige un planteamiento de la organización empresarial como sistema integrado, donde se relacionen de forma inseparable los factores externos de contingencia con los parámetros del diseño organizativo y del comportamiento humano. Asimismo, al momento de establecer la gestión ética como mecanismo para el desarrollo y excelencia organizacional, se asume la cohesión de una serie de valores corporativos, enmarcados dentro del apego y respeto a los siguientes criterios:

- Éticos: autonomía, justicia, humanidad, bien común (no maleficencia, beneficencia).
- Económicos: rentabilidad, satisfacción del cliente (calidad), competitividad.
- Ético-económicos: eficiencia, prudencia.

Por otra parte, la gestión ética, de acuerdo con Guillen (2008), está constituida por instrumentos o herramientas para asegurar una actuación social que facilita la evaluación de las po-



líticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el orden interno como al externo, enfatizando en la obtención de certificaciones de calidad ética debido al cumplimiento de unas normas o procedimientos establecidos con anterioridad por algún organismo externo. A continuación, se mencionan como ejemplos de este tipo de sistemas que se han expandido en los últimos tiempos, las certificaciones ISO 14000, la SA 8000 sobre prácticas éticas, la norma AA 1000, complementadas por la guía Global Reporting Initiative y, por último, el SGE 21 de la española Forética.

En el mismo orden de ideas, para Argandoña (2004), los sistemas de gestión ética suponen la existencia en la empresa de algunos instrumentos, tales como: el código de ética, herramientas de comunicación (líneas éticas para consultas, denuncias o reclamos), comités de ética (desarrollo de políticas éticas, valoración de los resultados, investigación, imposición de sanciones), gestores éticos (*ethical officers*), *ombudspersons* (defensores), programas de formación en ética y valores compartidos en las organizaciones, informes éticos, entre otros.

Atendiendo a estas consideraciones, para Argandoña (2004), un sistema de gestión ética es un conjunto de esfuerzos internos en la elaboración de las políticas, planificación e implementación, para la consecución de unos resultados de los que se deriva el mejor cumplimiento de los deberes éticos de la empresa y la mejora ética de las personas que participan en ésta. He aquí algunas directrices que inspiran estos programas:

- El enfoque sistemático de los temas y la puesta en práctica de medios, especialmente diseñados, llevará a mejores resultados que si se hace ocasional y desordenadamente.
- La gestión ética es un proceso, no un resultado. La atención debe centrarse en el proceso.
- El objetivo es la consecución de las conductas deseadas; no bastan los valores o las intenciones. Los valores se proyectarán en las políticas, procedimientos, planes de formación, conductas resultados.
- La gestión ética se debe integrar con otras prácticas de gestión. La planificación estratégica y todas las acciones deben estar inspiradas en los valores de la organización y orientadas a sus efectos económicos, sociopolíticos y éticos.



- La existencia de un sistema de gestión ética, social y medioambiental fomenta la búsqueda de soluciones que, de otro modo, no se habrían considerado.
- El programa sirve también para motivar a los directivos y empleados a obtener los resultados que se plantean.
- El programa establece vínculos favorables entre la empresa y otros stakeholders, como la comunidad local, los sindicatos, los clientes y proveedores y las organizaciones no gubernamentales.

Para los investigadores, un sistema de gestión ética constituye una serie de políticas que cuentan con el respaldo tanto de la directiva, como de toda la gerencia media y empleados de la empresa con el propósito de establecer criterios ético-morales de actuación en toda la estructura organizacional; para buscar constantemente la integración de los más altos estándares de calidad tanto en los procesos, como en los productos/servicios que la empresa ofrece al mercado, así como en los seres humanos que la integran.

De esta manera, se logra cohesionar el criterio económico de máxima rentabilidad para el inversionista, valor agregado para el cliente por medio de un producto/servicio de calidad que satisfaga sus necesidades reales y, por último, el desarrollo integral de todas las personas involucradas, con criterios éticos universales, integrando de esta manera la excelencia empresarial con la ética y los valores corporativos.

## **1.2. Implantación de un sistema de gestión ética: Hacia la operativización de la moral corporativa**

De acuerdo con lo establecido por García (2004), cuando se habla de la ética como mecanismo de gestión, se refiere a una progresiva construcción de una agenda para la identificación y utilización de los recursos ético-morales en la empresa. Para una ética aplicada, no es suficiente con definir los principios básicos de actuación, sino que también se debe avanzar hacia la idea de un nuevo diseño de organización institucional, que permita la integración de estos recursos intangibles en la gestión diaria de la empresa.

Ahora bien, Lozano (1999), establece una propuesta a objeto de integrar la ética en la gestión empresarial, en la cual incluye los siguientes niveles:



- **Toma de decisiones:** representa la instancia individual que brinda el marco de referencial a la persona para asumir las decisiones derivadas de la ética y los valores.
- **Estrategia empresarial:** para definir en la estrategia no sólo la clase de negocio en la que la empresa quiere estar, sino también el tipo de empresa que quiere ser. Dejando explícito corporativamente los valores a los cuales la empresa aspira y el reconocimiento de su responsabilidad no económica con respecto a la sociedad.
- **Institucionalización:** es la instancia superior de más alto nivel de internalización; propone la incorporación de la ética en términos de procesos y procedimientos organizativos, que vinculan el discurso moral, así como la declaración de la misión de la empresa, con las expectativas de las personas involucradas. Asimismo, interviene en dos ámbitos de la empresa: estructura y cultura.

Así pues, la institucionalización de cualquier tipo de instrumento de gestión ética (códigos de ética, auditorías éticas, indicadores éticos de gestión) facilita la regularización de la estructura, mientras que para intervenir en la cultura de la organización es necesaria la continuidad de determinadas actitudes como la transparencia, participación, compartir valores, respeto, integridad, entre otros.

A los efectos de esta investigación, aparte de los aspectos señalados, es pertinente señalar que según Argandoña (2004), un sistema o programa de gestión ética, social y medioambiental se basa en cuatro pilares; en primer lugar, se debe establecer dicho programa, luego ponerlo en práctica, asignando responsabilidades, proporcionando recursos y formando a los empleados; seguidamente, comprobar el progreso mediante auditorías sistemáticas, por último, actuar a los efectos de corregir los problemas que se vayan detectando y actualizarlo continuamente.

En la práctica, el sistema de gestión ética, social y medioambiental suele incluir las siguientes etapas:

- Definición de las actividades de la empresa.
- Identificación de los grupos de interés (*stakeholders*) y sus representantes, así como de los aspectos éticos que se derivan de sus relaciones con la empresa, además de los impactos que las actividades tengan sobre aquellos. En buena medida, la amplitud de la lista de *stakeholders* y de los conteni-



dos de los impactos que se identifiquen definirá el alcance ético del programa.

- Exposición por escrito de los compromisos y políticas éticas de la organización para consigo misma, hacia los grupos de intereses relevantes y la sociedad. En esta etapa, como en otras posteriores, la publicidad es un elemento importante del programa, en cuanto que supone un compromiso anunciado con los *stakeholders* en general.
- Elaboración de un código de conducta y manual de gestión ética (con participación de las partes interesadas).
- Determinación, dentro de la dirección ejecutiva de la empresa, de la persona u órgano, con autoridad e independencia suficiente, que velará por el cumplimiento de la política y adecuado funcionamiento del programa.
- Identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética y por el compromiso de la organización.
- Descripción de los objetivos específicos y de las acciones que se deben acometer para asegurar que los distintos procesos seguidos satisfacen los requisitos establecidos por el sistema de gestión ética, social y medioambiental. Este es el núcleo del programa.
- Planificación, en tiempo y forma, de esos objetivos específicos y acciones, de forma que sean operativos.
- Aseguramiento de la disposición de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de esas acciones. Entre esos recursos se incluye la formación de los empleados y directivos en los temas éticos, sociales y medioambientales.
- Implantación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados.
- Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que las soluciones adoptadas se mantienen y son eficaces.
- Definición de un sistema de verificación y, cuando sea posible, de medición de los objetivos, las actividades y los resultados.
- Definición e implantación de las auditorías internas y también externas, que permitirán verificar, de una manera independiente, la implantación, eficacia y adecuación del sistema de gestión ética, social y medioambiental. La comproba-



ción independiente de los resultados del programa es clave para su credibilidad y mejora a lo largo del tiempo.

- Realización de revisiones periódicas del sistema para verificar su adecuación y eficacia.
- Implantación de los procesos y acciones de cambios necesarios a fin de alcanzar los resultados planificados y la optimización permanente de los procesos. Este es otro punto clave de los sistemas de gestión, porque implica un compromiso con la mejora continua, que es la clave de la ética en la empresa.
- Establecimiento de los métodos para informar a los grupos de intereses de los compromisos adquiridos y del grado en que se están cumpliendo, dándoles acceso a la información interna que les sea relevante.
- Fomento del compromiso personal y, en su caso, exigencia del cumplimiento de lo establecido en el sistema de gestión ética, social y medioambiental.

Cuando la organización opte por contratar externamente alguno de los procesos que pueda verse afectado por el sistema de gestión ética, social y medioambiental, debe adoptar las medidas necesarias para asegurarse de que esos procesos se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el sistema de gestión ética adoptado.

Como se ha hecho referencia, el programa de gestión ética no debería ser una mera elaboración de la alta dirección, sino que debe contar con la participación de los *stakeholders*, cada uno de acuerdo con sus intereses y capacidades. Esto es particularmente importante en algunas de las etapas, como la elaboración del código de conducta, identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética, formación del personal, implantación de los procedimientos de mejora continua y compromiso de los empleados y directivos.

En síntesis, para los investigadores, un programa o sistema de gestión ética representaría un instrumento útil puesto al servicio de todo tipo de organizaciones, bien sea pequeñas, medianas o grandes, que permitirían la convergencia necesaria entre la visión económica propia de cualquier organización en el mundo capitalista y el humanismo organizacional, representado por la moral corporativa puesto al servicio del pleno desarrollo de las personas que integran la empresa, así como todos los grupos de interés relacionados con la misma.



En este sentido, la puesta en práctica de estos sistemas de gestión ética, realizados con sinceridad por parte de las organizaciones, tendría como resultado un aumento en la reputación corporativa por la coherencia mostrada en el decir, pensar y actuar, reflejado por un lado en sus acciones, en contraste por otra parte con su plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética). Por ende, cuando existe sincronía entre estas dos variables, plataforma ética y actividades, estrategias, programas, según Martín de Castro (2008), se produce una legitimidad o reputación de difícil imitación que representa una ventaja competitiva de gran valor.

### **1.3. Reputación corporativa**

En la actualidad, la reputación empresarial es un vocablo empleado con frecuencia en el contexto empresarial y académico, al referirse a la imagen que una organización pueda tener ante la sociedad; no obstante, al tratar de indagar en su delimitación conceptual, se presentan notables dificultades, al considerar que representa un fenómeno de naturaleza intangible, es decir, sin esencia física, fundamentado únicamente en el conocimiento; por ende, es compleja su identificación precisa. Dicho rasgo, según Martín de Castro (2008), involucra destacadas condiciones para su medición, sin embargo, esta misma naturaleza es la que la está convirtiendo en un factor clave de éxito empresarial.

De acuerdo con los planteamientos de Rao (1994), la reputación es un activo de construcción social; además, señala que es creada y mantenida por medio de un proceso de legitimación e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad.

En el orden de las ideas anteriores, Deephouse (2000) manifiesta que la reputación surge de la evaluación de una empresa por parte de los grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento. Es decir, nace por las interacciones con sus *stakeholders*, así como por la información de la empresa y sus actuaciones que han circulado entre sus grupos de interés, incluyendo intermediarios informativos especializados.

En este mismo sentido, para Guédez (2008), la reputación corporativa es la valoración, admiración y reconocimiento que la empresa recibe como resultado de los buenos resultados económicos, financieros, impositivos, legales, de las transparentes responsabilidades éticas y sociales, de la disposición proactiva con



que se asumen los desafíos del negocio, de la relación comprometida con los grupos de interés, así como de la vocación de añadirle valor al país donde opera.

De este modo, la reputación es la consecuencia simultánea de: *ser lo que se es (transparencia)*, al ser imposible alcanzarla disimulando lo que se es o simulando lo que no se es; *ser lo que se quiere aparentar (proactividad)*, en el sentido de actuar afirmativamente y decidir de forma anticipada según el marco de lo que se quiere compartir o mostrar al público tanto interno como externo y, finalmente, *ser lo que se debe ser (excelencia)*, al representar un esfuerzo ininterrumpido y creciente que no se agota en ninguno de sus logros parciales.

Ahora bien, para Guédez (2008), la reputación corporativa tiene sus fundamentos en un *por qué*, el cual está representado por la primera responsabilidad de toda organización empresarial, la cual consiste en cumplir adecuadamente con sus responsabilidades financieras y operativas para las cuales está fue creada, generar empleo, producir riquezas, además de pagar sus impuestos, así como cumplir con las leyes, de manera tal que cuando esto es realizado con la integridad de tener coherencia entre el discurso y la acción, se construye transparencia a los efectos de lograr las condiciones básicas para obtener reputación ante los *stakeholders*.

En consecuencia, esos “por qué” admiten un nivel de profundización con los “*por qué de los por qué*”, los cuales se refieren a las responsabilidades humanas y sociales de la empresa, es decir, a las que las vinculan con sus grupos de interés. De igual forma, en este nivel se encuentran las conductas éticas que suponen un alcance proactivo para hacer el bien más por el bien mismo. La conducta ética es algo superior a la integridad, honestidad y transparencia.

Asimismo, se fundamenta en el *para qué*, al reflejar los activos intangibles como identidad e imagen corporativa, los cuales revelan los objetivos del cumplimiento de las responsabilidades y que se vinculan con el grado de percepción del público. Por otra parte, se encuentra lo relativo a los fines, es decir, el posicionamiento que es la conquista de la mente del cliente para ganar su fidelidad. En consecuencia, la competitividad que expresa las máximas capacidades derivadas de un amplio desarrollo de las competencias de la organización en su conjunto, que permiten a la empresa ampliar y conquistar mercados así como nuevos clientes.



Finalmente, se hace referencia a la contribución humana y social de la corporación, que resulta ser la función que procede de su propio diseño, debido a que la organización es un conjunto de competencias humanas e interacciones con el entorno social donde opera y tiene una gran responsabilidad relativa al desarrollo del bien común, el cual consiste en lograr el pleno desarrollo de las condiciones dignas de existencias para todo los asociados y grupos de interés, accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

En este sentido, para los investigadores la reputación empresarial constituye un activo intangible representado por la historia de la empresa, su plataforma ética (misión, visión, valores, estrategias), así como la manera de integrar armónicamente estas acciones pasadas, con el presente y el futuro de la organización para provocar un juicio positivo por parte de los *stakeholders* al momento de comparar la organización con sus competidores. Esta definición sugiere que la reputación es un atributo organizativo de carácter general que refleja hasta qué punto los grupos de poder externos califican a la empresa como buena o mala.

Asimismo, para Carrillo, Díaz y Tato (2008), la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. En este sentido, la reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran, en la actualidad, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones. Así, la dirección de las entidades más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos *nuevos valores* intangibles y aprender a gestionarlos. Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en:

- Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo, los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto para orientarse hacia *nuevos valores* no materializables a priori, y del todo fundamental en el entorno del management del siglo XXI.
- Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan servicios. Por su propia naturaleza, este tipo de bienes se adaptan mejor a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa hoy.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) plantean que las organizaciones poseen tres categorías de recursos intangibles, necesarios para gerenciar



estos intangibles y así posicionar los productos/servicios de la empresa como la organización misma en el mercado donde opera y ejecuta sus estrategias, dichas categorías se describen a continuación:

- **Activos intangibles no financieros:** entre estos la marca representa un bien paradigmático el cual puede aparecer en el balance comercial de las empresas que hayan establecido un precio para su transacción económica.
- **Conocimiento organizacional:** aquel, no protegido por patentes, representa otro recurso intangible de gran valor que, a diferencia de la marca, no puede contabilizarse económicamente, debido a la naturaleza de este conocimiento, el cual impide su retención. A partir de este hecho, las organizaciones buscan retener a sus empleados valiosos.
- **Capital relacional:** constituido por las relaciones con los grupos de interés de la empresa, que cuando son eficaces, aumentan el grado de confianza mutua, garantizando así lealtad para con la empresa y sus productos. La optimización de este tipo de capital constituye, hoy en día, una prioridad para las empresas de excelencia a nivel mundial, implantando estrategias de gestión de estos recursos intangibles de contenido relacional, como: la responsabilidad, cultura o reputación corporativa.

En este sentido, la relación directa entre la reputación corporativa y el resto de los activos intangibles, representa en la gerencia actual la necesidad de poner en práctica y tomar en cuenta “*la gestión de los intangibles*”, es decir, la gerencia integral de los recursos intangibles que aportan valor para las organizaciones, la cual está fundamentada en cuatro principios: enfoque *multistakeholder*, integración funcional de la reputación corporativa a la estrategia empresarial, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras así como blandas.

#### **1.4. Características de la reputación empresarial**

Para Martín de Castro (2008), la reputación empresarial presenta una serie de características que la hacen meritoria de análisis riguroso, consideración que deben tener en cuenta las organizaciones que deseen estar en un lugar importante en cada uno de los mercados en donde compiten, estas características son las siguientes:



- **Multidimensionalidad:** Se refiere a la reputación como factor compuesto de varias dimensiones, las cuales tienen su propia identidad pero están relacionadas entre sí. Se refiere a un concepto complejo, derivado de la diversidad y heterogeneidad de grupos de participantes que efectúan valoraciones. Por ejemplo, para los clientes lo importante es la calidad del servicio, pero para los inversionistas lo es la fortaleza financiera.
- **Complejidad social:** Como se mencionó anteriormente, la reputación es evaluada por diversos grupos de interés, este elevado número de grupos de evaluadores, así como su propia diversidad de criterios e intereses, denota su complejidad social.
- **Lento proceso de acumulación interna:** Según Hall (1992), desde los primeros estudios de reputación corporativa, se constató que para acumularla eran necesarios largos periodos de tiempo, que el autor mencionado llegó a fijar en lustros. La inexistencia de un mercado para los activos intangibles, hace imposible la transferencia de estos entre empresas, lo que fuerza a acumularlos a lo interno de las organizaciones, llevando esto un periodo importante de tiempo. Este periodo de tiempo es lo que Dierickx y Cool (1989) denominan "*desecomías en la compresión del tiempo*", el cual se refiere a la imposibilidad de copiar o imitar el recurso intangible o capacidad que posea esta característica.
- **Sujeta a condiciones únicas:** Cónsono con el lento proceso de acumulación de la misma, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a su formación única e irrepetible. Ello implica que su resultado sea específico para cada empresa y, por tanto, difícilmente replicable por las demás.
- **Difícil de manipular por parte de la propia empresa:** Consecuencia de la multidimensionalidad, lenta acumulación y evaluación por parte de múltiples grupos de interés, resulta muy difícil que la reputación empresarial pueda modificarse de manera significativa por parte de la propia empresa.
- **Carácter tácito:** La reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que evalúan la empresa en ambientes de asimetrías informativas, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación corporativo y social.



### **1.5. Medición de la reputación empresarial, orientada a la construcción de indicadores de gestión de intangibles**

Hoy en día, según Martín de Castro (2008), son varios los organismos que están elaborando y publicando medidas acerca de la reputación empresarial desde aproximadamente dos décadas. Las más conocidas, son aquellas realizadas por distintos medios de comunicación como la revista *Fortune*, la cual desde 1983 viene publicando sistemáticamente su índice "Most admire companies", para las organizaciones de los Estados Unidos de América. Luego, en la década de los años noventa, fueron apareciendo otros índices de ámbito nacional, regional o mundial, como el de la Revista *Financial Times*, que en 1999 publica su primer estudio denominado "World's most admire companies", y en el caso Europeo, el primer índice que se publica en España en el año 2001, se denominó: Monitor Español de reputación corporativa.

Todos estos índices utilizan la encuesta como método para la obtención de la información; los aspectos más utilizados para medir la reputación empresarial son: calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, responsabilidad social así como medioambiental, fortaleza financiera, capacidad de innovación, así como capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores con talento.

En el mismo orden de ideas, de todos estos índices el más reconocido y utilizado es el de la Revista *Fortune*, elaborado a partir de una encuesta dirigida a los ejecutivos, directivos y analistas de diversos sectores de la actividad económica. Los encuestados califican ocho indicadores en escala del uno al diez. Estos atributos son los siguientes: fortaleza financiera, calidad de la dirección, valor de las inversiones a largo plazo, uso de los activos/eficiencia, grado de innovación, capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento, calidad de los productos y servicios ofrecidos y responsabilidad ante la sociedad en general.

Atendiendo a estas consideraciones, la empresa Española Telefónica presenta un modelo interesante de medición de la reputación corporativa, denominado Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC), que es pertinente mencionar para los efectos de esta investigación.



## 1.6. Objetivos del Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC)

- Integrar las diferentes iniciativas que, naciendo de los conceptos que señala el modelo, se llevan a cabo en la empresa de forma más o menos dispersa, comunicándolas en un todo corporativo, que generen más valor hacia los públicos de Telefónica.
- Equilibrar las relaciones de la empresa con los grupos de interés, de forma que éstas puedan generar valor a largo plazo y confianza sostenida.
- Contar con un terreno de calidad sobre el cual edificar; sólo así se mantendrá firme. Se ha edificado sobre terreno idóneo de la ética empresarial.
- Reconocer la importancia de unos cimientos (los valores que deben ser sólidos, como piedra angular de las relaciones de cualquier corporación con los grupos de interés) y asentarse sobre el terreno de la ética.
- Sentados sobre los cimientos, el suelo o base de apoyo debe ser un objetivo de negocio claro: una misión y una visión. Para lograr que todos los miembros de la empresa estén donde estén miren hacia un mismo punto.
- Por su innegable contribución a la formación de la reputación corporativa, se han identificado tres grandes pilares, que configuran la personalidad de la empresa, la cual se demuestra a través de: responsabilidad social (conjunto de acciones que a corto, medio y largo plazo pueden elevar la ciudadanía corporativa a los más altos niveles de exigencia. Se han identificado tres áreas de actuación ciudadana: social, medioambiental y laboral), identidad corporativa (cómo es y cómo quiere que se le vea por dentro y así como por fuera de la casa, características físicas, psíquicas, señas de identidad, así como la cultura corporativa, la marca y productos/servicios) y gobierno corporativo (estructuras internas y su funcionamiento; estricto cumplimiento, buscando la superación de lo establecido por las leyes. La base de un buen gobierno es la transparencia).
- Representando el techo de la casa, se ha puesto el concepto de comunicación, en tanto todos los puntos arriba mencionados no son susceptibles de generar valor si no llegan a los públicos interesados.



En este mismo orden de ideas, de acuerdo con estos conceptos el MIRC no asigna responsabilidad de mantener una buena reputación a un solo departamento, sino que involucra a todas las actividades de la empresa. La reputación es consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa. La homogeneidad de los mensajes emitidos sobre la base de cada uno de los conceptos antes mencionados, así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener la buena reputación corporativa.

### 1.7. Ventajas de la gestión de activos intangibles

Según Navarro (2008), la reputación corporativa aunque no pueda verse ni tocarse (ser tangible), es un importante activo estratégico y que, como tal hay que saber gestionarlo, a continuación se muestran las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles, cuyas principales características son las siguientes:

- **Inimitabilidad:** Es conocido que el mantenimiento de una ventaja competitiva está basado en la posesión de recursos y capacidades difícilmente imitables por otros. Los activos tangibles son imitables tarde o temprano, mientras que los intangibles (interrelaciones entre *stakeholders*) son imposible de imitar.
- **No comerciables:** Los activos físicos pueden ser adquiridos en los mercados, incluidos los conocimientos o habilidades de una persona o un equipo, que puede dejar la empresa para irse con la competencia, sin embargo, los activos intangibles son imposible de comprar. Se trata de conocimientos poseídos por los diversos *stakeholders* y socialmente complejos.
- **Rendimientos limitados crecientes:** Los activos físicos se desgastan con el uso, por tanto, sus rendimientos son decrecientes. Los activos intangibles no se deterioran por el uso, ni con el paso del tiempo; por el contrario, se consolidan como sucede con el buen vino o los buenos hábitos. Además, al basarse en el diálogo *multistakeholder* se producen fenómenos de fertilización cruzada (creatividad, nuevas formas de desarrollo) que aumentan la productividad.
- **Menor inestabilidad de los rendimientos:** Los precios de los activos físicos son variables en el tiempo, mientras que los intangibles tienden a ser más estables.



- **Promueven la innovación radical:** El propio origen de los activos intangibles hace que se promueva la innovación, la diversidad de los puntos de vista, el contacto directo con la realidad físico-social, son de gran ayuda para descubrir necesidades sociales y adaptarse a ellas.
- **Aceptación social:** Que lleva necesariamente a la legitimación social de la empresa, licencia para operar.
- **Precisan de la confianza y la refuerzan.**
- **Aportan a la generación del bien común en la sociedad:** Como consecuencia propia de la conducta ética del diálogo entre *stakeholders* y la aspiración de ser un ciudadano corporativo, la organización contribuye a la creación de un clima propicio para el desarrollo del bien común entre todos los *stakeholders*, poniendo su *know how* (conocimiento) al servicio de este.

## Consideraciones finales

Para concluir, es pertinente señalar que al empresario se le plantean múltiples dilemas éticos en su actuar cotidiano. En un porcentaje muy elevado de decisiones, existe un componente de valoración moral, es por ello que por medio de los sistemas de gestión ética se pueden establecer mecanismos para incorporar los estándares éticos a la toma de decisiones y así comenzar a generar una cultura de ética a lo interno, lo cual se reflejará a lo externo como resultado de sus actuaciones producto de su coherencia ética.

El primer paso para poder lograr una actuación ética del empresario es que sea consciente de esa implicación y, por otra parte, entender que al serlo se generará en la organización por sí sola una fuerza *sui generis*, que crecerá como consecuencia de la valoración de todos los grupos de interés, la reputación corporativa.

En segundo lugar, lograr que conozca modelos donde sin explotación, ni abuso, otras empresas han logrado unos magníficos resultados, tanto de reputación como de beneficios, entendiendo que la empresa debe buscar por sí misma su manera de hacer las cosas, ya que, la reputación corporativa no es imitable, debe generarse de adentro hacia afuera. En tercer lugar, debería atreverse a experimentar comportamientos más limpios, con el entorno geográfico y humano que rodea su actividad empresarial y así comprobará como, poco a poco, desaparece la esquizofrenia moral que tenía planteada. Tanto él como la empresa mejoran.



En cuarto lugar, deberá integrar en los valores que van a conformar su empresa los principios éticos esenciales del buen gobierno. En quinto lugar, armonizará la misión y visión de su empresa con la estrategia de responsabilidad y sostenibilidad. La misión (para qué existo como empresa) y la visión (cuál es la meta que como tal me he marcado) dan sentido del qué y del hacia dónde y cómo de un proyecto empresarial.

Por último, establecerá su propio código ético, así como su propio sistema de gestión ética que le sea más pertinente, para de forma explícita concientizar a toda la organización de la importancia de las actuaciones éticas coherentes con la plataforma de valores de la empresa, así pues, en este sentido moral de comprender a las organizaciones lograr articular el modo de actuar y relacionarse de la empresa con el entorno entendido este en su sentido más amplio. Solo de esta manera cohesionando, misión, visión, valores, códigos de ética, sistemas de gestión ética, con sinceridad, coherencia ético-estratégica y sentido de la excelencia, se podrá generar la reputación corporativa que coadyuvará al logro de los objetivos económicos organizacionales con ética empresarial, atendiendo las demandas de los grupos de interés.

## Referencias bibliográficas

- ARGANDOÑA, A. (1994). **La ética en la empresa**. Instituto de estudios económicos. Madrid: Colección punto de vista.
- \_\_\_\_\_ (2004). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. **Papeles de ética, economía y dirección**, No 8. España: Universidad de Navarra.
- CARRILLO, V.; DÍAZ, A. y TATO, J. (2008). El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFONICA. **Observatorio (OBS\*) Journal**, No.7. Universidad de Extremadura.
- DEEPHOUSE, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of management**. Vol. 26, number 6. Boston.
- DELGADO, A. (2008). Sistema de gestión ética (SGE): Modelo basado en valores para organizaciones Venezolanas. **Revista educación en Valores**. Vol.1, No. 9. Valencia: Universidad de Carabobo.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, Vol. 35, number 12. Chicago.



- GARCÍA, D. (2004). **Ética empresarial. Del diálogo a la confianza**. Madrid: Editorial Trotta.
- GUÉDEZ, V. (2008). **Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial**. Editorial Planeta.
- GUILLEN, M. (2008). **Ética en las organizaciones. Construyendo confianza**. Madrid: Editorial Pearson.
- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, vol 13. New York:
- LOZANO, J. (1999). **Gestión ética: marco para una competitividad responsable**. Madrid: Editorial Trotta.
- MARTIN DE CASTRO, G. (2008). **Reputación empresarial y ventaja competitiva**. Madrid: Editorial ESIC.
- NAVARRO, F. (2008). **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid: Editorial ESIC.
- OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. y ALFAR, J. (2008). **Manual de la empresa responsable y sostenible**. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- RAO, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contest, Legitimation, and survival of organizations in the American automobile Industry: 1895-1912. **Strategic management journal**, Vol 15. New York.





## Toma de decisiones en las instituciones de salud

**Lenin Torres\***  
**Joscellym Díaz\*\***  
**Eva Pérez\*\*\***

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el proceso de toma de decisiones aplicado en las instituciones de salud tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia. El sustento teórico se basa en Lerner y Baker (2000), Munch y García (2003), Robbins (2004), Daft (2006), entre otros. La metodología fue de tipo descriptivo, no experimental, transaccional de campo. Los resultados revelaron que la población seleccionada considera que los elementos y pasos involucrados en la toma de decisiones del personal directivo se asumen de manera medianamente inadecuada. Se concluye que es necesario definir estrategias viables para que el personal encargado de ejecutar dicho proceso de forma integrada y sistemática pueda encontrar la mejor alternativa dentro de un conjunto.

**Palabras clave:** Proceso, toma de decisiones, instituciones de salud.

\* Doctor 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. Correo electrónico: ltorresvenezuela@hotmail.com

\*\* Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas. Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo. Consultora Gerencial de FAME, Consultores Gerenciales. Docente del Instituto Universitario de Tecnología READIC. E-mail: joscellym@hotmail.com, joscellym@gmail.com

\*\*\* Candidata a Doctora en Ciencias Gerenciales. Candidata a Magister en Educación Mención Enseñanza de la Física. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Educación, Mención: Matemática y Física. Licenciada en Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Docente de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). Docente de la Universidad de Oriente UDO-Cumaná. Correo electrónico: evateresaperesrez@hotmail.com

## *Decision Making in Health Institutions*

### **Abstract**

The objective of this article is to analyze the decision-making process applied in type III and IV health institutions in the municipalities of Maracaibo and San Francisco, State of Zulia. Theoretical support is based on Lerner and Baker (2000), Munch and Garcia (2003), Robbins (2004) and Daft (2006), among others. Methodology was of the descriptive, non-experimental, cross-sectional, field type. Results revealed that the selected population considers that the elements and steps involved in the directors' decision making are carried out in a moderately inadequate fashion. Conclusions are that viable strategies should be defined so that the personnel in charge of executing the aforementioned process in an integral and systematic manner can find the best alternative within a set of possibilities.

**Keywords:** Process, decision making, health institutions.

### **Introducción**

Este trabajo nace ante la preocupación por el personal que forma parte de las instituciones de salud, al considerar la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales, a partir del desarrollo de acciones concretas orientadas a un mayor compromiso. Desde esa perspectiva, en el caso del personal directivo que labora en las instituciones de salud, surge el planteamiento de exigencias en torno al desempeño de la función gerencial, mediante la promoción de planes enfocados a la actualización permanente, a fin de poder enfrentar los cambios generados por el avance científico, tecnológico y al mismo tiempo incorporarlos en beneficio de la institución; además, probablemente necesiten de conocimientos no solo sobre el proceso administrativo, sino también respecto a cada una de las funciones administrativas que involucra la toma de decisiones, a fin de mejorar el servicio a dirigir.

Por lo anteriormente expuesto, el personal directivo de las instituciones hospitalarias objeto de estudio, debe dirigir sus objetivos hacia la garantía de la aplicación de una gerencia integral a los usuarios y trabajadores del área especificada, fortaleciéndola a través de la aplicación de estrategias gerenciales propias de la red salud, para responder a las necesidades de los grupos socia-

les y a particularidades de cada espacio territorial, por lo cual el cumplimiento de su función gerencial exige tener capacidad de conducir a todos los recursos (materiales y humanos) hacia el logro de los objetivos y metas.

Ante la situación planteada, el presente artículo se orienta a analizar el proceso de toma de decisiones en las instituciones de salud tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia; en consonancia con la realidad evidente en la práctica, la cual no parece ajustarse generalmente a ciertos postulados, al considerar que la mayor parte del personal que cumple funciones gerenciales en las instituciones de salud, posiblemente no posee el nivel académico ni la capacitación requerida para el desarrollo de las competencias asociadas a su función gerencial, en especial, para la toma de decisiones.

En ese sentido, dicha investigación se fundamenta en aspectos clave, tales como: la toma de decisiones en las organizaciones de salud, descripción de cada uno de los pasos que implica dicho proceso y a su vez se exponen los resultados obtenidos, para finalmente exponer las conclusiones derivadas del estudio.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. La toma de decisiones en las organizaciones de salud**

La toma de decisión corresponde a uno de los procesos de la gerencia del sistema de salud que busca elevar la calidad de las funciones cumplidas y brindar la oportunidad a las personas involucradas en la acción de expresar sus puntos de vista, lo cual contribuye a ofrecer alternativas razonables que permitan satisfacer las necesidades básicas e incentivar un mayor entusiasmo en la ejecución de lo decidido.

Al respecto, Lerner y Baker (2000, p. 120) señalan: “para tomar decisiones se amerita de acciones conjuntas que llevan a la cooperación del esfuerzo de los subordinados, obteniendo así mayores niveles de productividad”. Es decir, los responsables de la toma de decisiones necesitan tener comprensión de la naturaleza de las organizaciones donde los niveles vinculantes requieren del intercambio para las decisiones.

Por su parte, Munch y García (2003, p. 47) plantean: “la toma de decisión es una etapa del proceso gerencial llamada eje-

cución y la misma es de trascendencia por cuanto la administración hacia la dirección se convierten en una misma cosa”. Asimismo, Robbins (2004) señala que la toma de decisión vista como elección de alternativas, sería una visión de la misma demasiado simplista, por ello corresponde aplicar una serie de pasos que comienzan por identificar una alternativa, a fin de resolver un problema para finalmente evaluar la eficacia de tal decisión.

Los autores antes citados coinciden al considerar la toma de decisión como un proceso, por tanto, está conformada por una serie de fases que permiten sistematizar las acciones y seleccionar la mejor alternativa para trascender en la institución. En efecto, puede ser programada y ejecutada en la mayoría de las situaciones. Para ello, el modelo racional es más válido en problemas simples con pocas alternativas, donde las decisiones pueden ser confrontadas por aquellos que ocupan los niveles: bajo y medio dentro de la organización.

En este contexto, se puede señalar que la toma de decisión es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, lo cual permiten seleccionar la ruta más viable para poner en práctica los objetivos planificados y alcanzar un propósito dirigido a contribuir al logro de la eficacia, así como la proyección de la organización al realizar una gestión general eficiente con sentido de pertenencia. Cabe destacar que la acción de tomar decisiones representa una gran responsabilidad sobre todo en las instituciones de salud tipo III y IV, donde se dirige a un grupo de personas que laboran por un fin para así desarrollar procedimientos específicos.

## **1.2. Elementos para la toma de decisiones**

En cuanto a los elementos para la toma de decisiones, Robbins (2004) expone que se vinculan con un proceso mediante el cual se elige una acción para resolver un problema específico; traducido en la exploración y comprensión de las actitudes propias, intereses, habilidades, valores de todos los miembros de la organización para crear un marco efectivo a nivel profesional, capaz de favorecer las necesidades del colectivo. Por ello, es necesario que los directivos investiguen la situación presente en la institución hospitalaria, a fin de definir, identificar, diagnosticar el o los problemas manifestados al momento, evaluando diversas alternativas de acción, que conlleven a seleccionar la más adecuada, es decir, la que mejor se ajuste a la realidad detectada.

Con respecto a ello, García (2006, p.322) plantea: “los elementos en la toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación donde hay una serie de sucesos inciertos”. Se deben elegir aquellos relevantes, obviar los que no son y analizar las relaciones entre ellos.

Precisando de una vez, al determinar cuál es la situación para tomar decisiones, es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el estado final, evaluar los resultados, teniendo en cuenta la incertidumbre de cada consecuencia y su valor; de acuerdo con esto se estipula la conducta más idónea y elige como curso de acción, considerando las normas que permitan el logro de las políticas de la organización, asumiendo las contingencias que se presenten. A continuación se describen cada uno de los elementos implícitos en la toma de decisiones:

**a) Normas definidas:** según Davis y Newstrom (2003) dan conformidad a los requerimientos del grupo informal respecto del comportamiento de sus miembros. También se plantea que pueden ser rigurosas o nexos, dependiendo de la importancia de la conducta para el grupo, así como positivas o negativas, de acuerdo con su impacto en la organización. En tal sentido, ante una decisión programada, se sigue una norma y el siguiente paso es identificarla, aplicando las reglas o procedimientos correspondientes para producir un resultado de calidad. Por otra parte, los empleados pueden aplicar reglas empíricas o recurrir a la heurística para la toma de decisiones programadas, siempre y cuando tengan bastante experiencia en dicho proceso.

En ese orden de ideas, Robbins y D'cenzo (2002) plantean que en la toma de decisiones las normas definidas ofrecen al gerente soluciones inmediatas haciendo uso de las asumidas anteriormente en casos similares, de allí que se caractericen por ser sencillas, porque al definirse el problema estructurado, entonces la solución está a la mano. Por ello, se puede señalar que dichas normas se basan en criterios establecidos con anterioridad; también se podría decir que es una toma de decisiones por precedentes, que satisfacen ampliamente las políticas de la institución.

**b) Políticas:** en cuanto a este elemento, Davis y Newstrom (2003, p.354) explican que: “las políticas organizacionales se refieren a las conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de un individuo, adoptándolas profesionalmente”. Estas conductas pueden contribuir a la obtención de un merecido ascenso, para convencer a

la alta dirección de los méritos de una propuesta que implique el incremento de las responsabilidades y recursos personales o a que un individuo logre mayor atención.

Igualmente, Chiavenato (2009) define las políticas como parte de las decisiones programadas, por cuanto se hacen repetitivas, cotidianas, bien definidas, con procedimientos establecidos para resolver el problema. Son decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada, las alternativas son especificadas fácilmente; además, existe una certeza relativa de que la alternativa escogida tendrá éxito.

**c) Contingencia:** en las organizaciones también se producen decisiones no programadas; ante ello, se hace necesario profundizar al respecto debido que éstas no tienen procedimientos estructurados dentro de la planificación de normas internas para alcanzar la misión y visión de la empresa; por ello, surgen según la contingencia, es decir, se presentan de manera inesperada y conllevan al gerente a analizar el problema para tomar la decisión más idónea en los mejores términos.

Con referencia a lo anterior, Chiavenato (2009, p. 767) define la palabra contingencia como “algo incierto o eventual que puede ocurrir o no, por lo cual, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o la evidencia y no por la razón”. Por ello, en el enfoque de la contingencia se destaca que no se alcanza la eficacia organizacional, exigiendo un modelo exclusivo, al no existir una forma única para alcanzar los objetivos.

En ese respecto, cuando se presenta una contingencia, el gerente debe tomar decisiones no programadas, que respondan específicamente a la realidad experimentada en ese momento, con los recursos y la situación especial. Es aquí donde el directivo sugiere manifestar su preparación académica en materia gerencial, por cuanto, la acción de tomar decisiones implica riesgos, conduciendo a la eficacia o fracaso de los objetivos y metas propuestas. La calidad de la gestión realizada conduce a ofrecer un servicio que responda a las exigencias de los usuarios y con ello, asumir, las alternativas más adecuadas al caso, según el momento y la circunstancia.

**d) Investigación:** con este elemento de la toma de decisiones, se ubican las situaciones dadas, intentando, como lo expresa Balestrini (2002), captar, reconocer y evaluar sobre el terreno, los componentes y las relaciones que se establecen en el caso

donde se pretende decidir, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y avanzar en su resolución para determinar o proponer los posibles cambios. La idea es partir de hechos reales, concretos y objetivos para evitar pensamientos y emociones con las cuales en lugar de mejorar los procesos, se destruya o se obstaculicen las acciones.

En tal sentido, es preciso seguir el método científico a través de la observación, registro de la recolección de datos y su calidad interpretativa para tomar de manera asertiva la decisión pertinente que propicie la solución de los problemas dentro de las instituciones de salud donde se recopila la información de todos sus miembros y se reúnen los datos del problema presentado, lo cual contribuye a una toma de decisión acertada y segura, tanto desde el punto de vista individual como colectivo.

### **1.3. Proceso para la toma de decisiones**

En toda acción que se asuma en la vida es importante aplicar unos pasos con los cuales se diagnostiquen las fortalezas y debilidades, además de visualizar las oportunidades y amenazas que puedan ocurrir. Estos aspectos van a permitir tener una adecuación de lo que interesa hacer y evidenciar los riesgos con certidumbre o incertidumbre, de allí que sea necesario seguir un proceso. En este sentido, la toma de decisión como proceso se explica por medio de una serie de etapas con sus elementos, integrándose de manera sistemática para encontrar la mejor alternativa, dentro de un conjunto.

En este sentido, Robbins (2004), Senlle (2002), entre otros, consideran que la toma de decisión es un proceso con una serie de elementos, entre los cuales se mencionan: fijación del objetivo, recopilación de información, identificación de las diferentes opciones o alternativas, evaluación de opciones (pro y contra), elección de la mejor de ellas e implantación de las decisiones. Estos pasos permiten al gerente saber qué debe hacer, cómo, cuándo y por qué, lo cual favorece la formulación de objetivos a largo, mediano y corto plazo, así como las estrategias a asumir, revisando los recursos con los cuales se cuenta, bien sea humanos, materiales o económicos, al considerar que es la única manera por medio de la cual se logra la efectividad de las alternativas u opiniones. A continuación se señalan los pasos del proceso de toma de decisiones:

**a) Identificación del problema:** si no existe problema no habrá necesidad de decisión. Según Reauneu (2005), una vez identi-

ficado el problema, se deben recopilar opiniones, haciendo la comparación de fuentes para seleccionar las que tengan mayores posibilidades de producir los resultados deseados, esto propende a una evaluación, la cual se perfila como la base de todo proceso. Su propósito se basa en proporcionar y suministrar la información necesaria para determinar los objetivos. En este sentido, la identificación define el ambiente, describiendo las situaciones reales, sus características, detecta las necesidades y diagnostica los problemas, proporcionando una base sólida para los objetivos que mejor redunden en el perfeccionamiento del proceso.

Con referencia a lo anterior, los objetivos que debe perseguir el gerente se encuentran establecidos en los reglamentos internos, en los cuales se especifican las funciones que el directivo debe conocer en forma permanente, actualizando las condiciones en que se desarrolla el proceso hospitalario, a fin de impartir las instrucciones pertinentes al mejoramiento de la calidad del servicio.

En este mismo orden y dirección, se pueden mencionar los siguientes objetivos de la fase de identificación del problema: a) Conocer previamente cómo se encuentra el proceso gerencial; b) Ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado; c) Suministrar orientaciones de orden gerencial, metodológico, técnico, administrativo y legal; d) Participar en la evaluación, cumpliendo las metas; e) Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico; f) Estimular la participación de la comunidad a favor de la acción del sistema de salud.

De acuerdo con la normativa, el directivo debe ejercer una función de control, en conjunto con el asesoramiento organizacional para crear un soporte que eleve el nivel de participación de los miembros de la empresa como comunidad en el hecho gerencial, por cuanto todo en conjunto eleva la calidad del servicio de salud. Al respecto, Pineda (2006 p.30) señala: "la necesidad de seguir un método científico para llegar a la decisión", la cual se fundamenta en el hecho de que en el ámbito de una institución, la verdadera dificultad no consiste solamente en identificar la solución exacta del problema, sino también en reconocerlo.

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



**b) Reunión de la información:** recopilar la información es un proceso que requiere de una serie de técnicas e instrumentos válidos y confiables para reportar hallazgos centrados en indicadores previamente establecidos. Al respecto, Robbins (2004) especifica que una vez identificado el problema que necesita atención, se debe recoger información y reconocer los criterios de decisión importantes, a fin de resolverlo. Por ello, se hace necesario mantener el flujo de información con el propósito de alcanzar la adecuada participación en la ejecución, decisión y control.

Igualmente, Bello (2000, p.38) sostiene: “existen diferentes elementos comprometidos con la recolección de la información dentro de una organización. Considera que el directivo puede utilizar el grupo con la finalidad de determinar cuál alternativa tomar para resolver un problema, aunque la selección de la misma queda reservada para él o se realice de manera corporativa. Asimismo, considera cuatro fuentes de información comunes utilizadas con frecuencia en la medición del desempeño real, como son: observación personal, informes estadísticos, informes orales, así como los escritos; por ende, la combinación de ellos aumentará la calidad de la fuente de información.

Es importante destacar que toda acción requiere de información que le dé pertinencia contextual a las decisiones, sobre todo en las instituciones de salud tipo III y IV del municipio Maracaibo y San Francisco, donde la toma de decisión es sumamente importante por la naturaleza y misión de éstas. En consecuencia, la toma de decisiones es un factor fundamental dentro del campo de la salud y debe ser atendida para lograr en conjunto unificar esfuerzos en beneficio de la misión y visión que se quiere cumplir.

Según García (2006, p. 176): “el proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información, la cual es fundamental; sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar nuevas”. En las organizaciones que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol primordial y valor inigualable. Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información es fundamental el sistema de información.

Además de los sistemas de información, existen otros diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, utilizados dentro de la organización y orientados por el directivo hacia la mejor ejecución de la solución, para así obtener resultados favorables beneficiando a los involucrados.

**c) Elección de la mejor opción:** en esta etapa de la toma de decisión, para la elección de la mejor opción se verifican las actividades a fin de asegurar si se están llevando a cabo como se planearon. La calidad de estas decisiones determina el éxito o fracaso de la organización, en términos de los objetivos que logran. Para Senlle (2002, p. 64): “algunas actividades que toman los gerentes están implícitas en la planeación, ponderan las ventajas y desventajas de algunas alternativas y eligen la que mejor se adapta a la empresa”.

En definitiva, un directivo competente debe considerar los pro y contra de las decisiones con criterios lógicos; así como también definir el problema con claridad para difundir la meta específica. Finalmente, la toma de decisiones debe dirigirse a la selección de alternativas que minimicen el error en las metas. En este orden de ideas, se presenta como una actividad cotidiana del director, asociada con acciones, tanto personales como profesionales, que le permitan tomar decisiones cónsonas con el resultado buscado. Una consecuencia inmediata de la evaluación de resultados es la elección de la opción más adecuada orientada a resolver el asunto en cuestión. No obstante, a veces, se obtiene cuál debe ser la actuación apropiada, como fruto de la valoración de las consecuencias; sin embargo, una vez identificada, pueden existir problemas para llevarla a la práctica.

Ante la situación planteada, cabe destacar lo señalado por Munch y García (2003), quienes exponen que la elección de una opción, entre varias alternativas, establece los objetivos específicos y medición de los resultados; igualmente, deben buscarse soluciones o vías alternas de acción al considerar las consecuencias de cada una de ellas; es decir, seleccionar la mejor opción para evaluar las posibles salidas. Asimismo, propone que el objetivo de tomar decisiones debe estar condicionado por factores tales como: certidumbre (tener conocimiento pleno de la probabilidad de los resultados); incertidumbre (desconocimiento de las probabilidades de los consecuencias para cada solución); riesgos (estimar probabilísticamente los resultados).

Siguiendo este contexto, una vez seleccionada la mejor opción, se determinan las acciones; éstas requieren de un proceso tanto de organización como de coordinación, asignando roles y tareas a los involucrados, finalmente se implanta la decisión como alternativa de solución a la problemática planteada. Para los autores antes mencionados, el directivo debe ser un gran motivador al tomar decisiones, con el fin de estimular a la gente para

el cumplimiento de su trabajo, es decir, se reconoce el mérito de una labor bien realizada, por lo cual, el gerente debe ser entusiasta y buen comunicador.

Asimismo, Paulet (2000) expresa que seleccionar la mejor alternativa implica que quien toma la decisión debe seleccionar aquella con la calificación más alta orientada a un objetivo. En este sentido, se debe asignar un valor a las decisiones para escoger la que será utilizada en el logro de los objetivos organizacionales. Por ende, en el caso de las instituciones de salud tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco, el director tomará en cuenta todas las alternativas y escogerá aquella que mejor se adapte a las necesidades presentes en su ámbito laboral.

**d) Implementar y monitorear la decisión:** la implantación de la decisión es un paso posterior a su selección, requiere una correspondencia entre lo que se anticipó y lo ejecutado; esto es fundamental para determinar hasta dónde se logró centrar la toma de decisión; es decir, evaluar si fue acertada o no.

Significa entonces que incluye comunicar la decisión a los afectados para lograr su compromiso con ella. Por tanto, compartir el resultado permite determinar si se ha corregido o no el problema. Al respecto, Kaufman (2001) plantea que la implantación de la decisión conlleva a crear las condiciones necesarias para la operación efectiva de dicha solución; es decir, los cambios administrativos, recursos humanos y físicos necesarios, entre otros; de igual manera, esta fase va a determinar la eficacia de la solución aplicada, la cual se logra en la medida como se resuelva la problemática, se llene el vacío entre lo que es y lo que debe ser.

Por otra parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (2004, pag. 225), refieren: “una vez elegida la solución, es necesario ponerla en marcha”. Posteriormente, en la etapa de la evaluación se comprueba su eficacia; si ésta es eficaz, la diferencia no disminuye, entonces la implantación no tuvo éxito, en consecuencia, la solución al problema no se identificó, de manera que fue inapropiada. Una vez seleccionada la alternativa se procede a programar su implantación; la programación comprende una lista de actividades con sus correspondientes secuencias, tipos y prioridades, analizando igualmente los recursos, costos, presupuestos, con el fin de proceder luego a la ejecución del programa.

Del mismo modo, Scout (2000) manifiesta que después de implementada la decisión, se pueden visualizar los cambios introducidos en la organización. A su vez, este análisis puede ser

utilizado para el estudio de costos y beneficios que amerita este contexto. A este respecto, Simón (2000) considera que la toma de decisiones está relacionada con otras funciones de la empresa y su finalidad es producir programas de acciones apropiados.

Dentro de esta perspectiva, cabe destacar que en la implementación de las decisiones, al evaluar y seleccionar un curso de acción se debe reflexionar sobre lo siguiente: ¿Cuáles son los sistemas y medios para poner en efecto la decisión?, ¿Cuáles son los pasos siguientes? ¿De quién es la responsabilidad? Por consiguiente, la toma de decisiones es importante porque mediante el empleo de un buen juicio se puede elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración al contribuir a mantener la armonía y coherencia del grupo, por ende, su eficiencia.

En ese sentido, en la toma de decisiones se requiere considerar un problema y llegar a una conclusión válida; significa entonces que se han examinado todas las alternativas y la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar al controlar situaciones.

A los efectos de esto, uno de los enfoques más competitivos en el análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones, al representar una herramienta importante para la gerencia de la salud. Por tanto, la toma de decisiones se considera parte importante del proceso de planeación, es decir, cuando se conoce una oportunidad y meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

## **2. Metodología**

El tipo de investigación se cataloga como descriptiva, no experimental, transeccional de campo, al considerar que el estudio se desarrolló sobre las realidades de las instituciones de salud Tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia, sin ser objeto de ninguna manipulación la variable toma de decisión, para así medir cómo era el proceso de aplicación de éstas en las instituciones antes señaladas. Asimismo, se tiene que los investigadores de forma directa se trasladaron hasta el sitio de los acontecimientos para recabar los datos que fueron utilizados para el análisis estadístico de tipo descriptivo, los cuales fueron otorgados por los gerentes de recursos humanos y trabajadores administrativos, los cuales se consideraron como informantes claves (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Distribución de los informantes claves**

Hospitales	Director	Trabajadores Administrativos	Total
Hospital General del Sur	1	70	71
Hospital Chiquinquirá	1	70	71
Hospital Central	1	70	71
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>210</b>	<b>213</b>

Fuente: Torres, Díaz y Pérez (2010).

Una vez vista la distribución de la población, se tiene que para la primera población, por el reducido número de unidades de observación: tres (03) médicos directores, no se realizó cálculo alguno, puesto que coinciden la población y la muestra. Por ello, se consideró dicha población como muestra, es decir, que la misma fue de tipo censal, aspecto definido por Tamayo y Tamayo (2001), como un censo poblacional en el cual todos los elementos de la población son incluidos en el estudio. El mismo autor señala que esa técnica se utiliza en poblaciones accesibles y finitas, y no requiere determinar datos numéricos, ni aplicación de formatos para calcular el total de los sujetos de una población. Mientras que el segundo grupo poblacional se tomó de forma no probabilística intencionada.

Por otra parte, es importante considerar que se aplicó un cuestionario como instrumento, estructurado por 24 ítems con escala de medición tipo Likert. En cuanto a la confiabilidad de dicho instrumento de medición, a través del método de Alpha de Cronbach, arrojó un puntaje de 0.92, resultado que lo calificó como altamente confiable para ser aplicado a los informantes claves del estudio seleccionados como población. En cuanto al análisis de los datos, los investigadores aplicaron la estadística descriptiva, al igual que se realizó un baremo de medición (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Baremo para la medición de la variable, dimensiones e indicadores**

Rango	Categoría	Respuestas
X = 0 % a 24 %	Inadecuada toma de decisión	Nunca
X = 25 % a 49 %	Medianamente inadecuada toma de decisión	Casi Nunca
X = 50 % a 74 %	Medianamente adecuada toma de decisión	Casi Siempre
X = 75 % a 100 %	Adecuada toma de decisión	Siempre

Fuente: Torres, Díaz y Pérez (2010).

### 3. Resultados

Luego de interpretar el cuestionario que fue aplicado a los gerentes y trabajadores administrativos de las organizaciones de salud tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia, es importante señalar los siguientes resultados:

En la Tabla 1, en la cual se analiza la dimensión: elementos para la toma de decisiones, se observa que el mayor puntaje lo obtuvo la categoría *casi nunca*, con un valor de 49.13%, es decir, que la gran mayoría de los encuestados señalaron que casi nunca las normas, políticas, contingencia e investigación, como elementos para la toma de decisiones, eran consideradas por el personal directivo y trabajadores en las instituciones de salud estudiadas.

**Tabla 1**  
**Dimensión: Elementos para la toma de decisiones**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab
	%	%	%	%	%	%	%	%
Normas	20.0	30.95	33.33	17.85	46.66	46.42	00	4.76
Políticas	26.66	29.16	13.33	22.61	60.0	45.23	00	2.97
Contingencia	33.33	30.95	20.0	20.23	46.66	46.42	00	2.38
Investigación	40.0	27.97	00	22.61	60.0	41.66	00	7.73
Promedio	29.99	29.75	16.66	20.82	53.33	44.993	00	4.46
<b>Porcentaje</b>	<b>29.87%</b>		<b>18.74%</b>		<b>49.13%</b>		<b>2.23%</b>	

Fuente: Torres, Díaz y Pérez (2010).

De igual forma, es importante señalar que en forma contraria, otro grupo de 29.87%, señaló que *siempre* se reconocían dichos elementos antes enunciados. Asimismo, 18.74%, contestó que *casi siempre*, mientras el resto de directivos y trabajadores, conformado por 2.23%, manifestó que *nunca*. Estos resultados muestran la existencia de una negatividad por parte de los directivos y trabajadores, en cuanto a la consideración e importancia de los elementos para la toma de decisiones, los cuales son de gran relevancia dentro de las instituciones de salud, objeto de estudio.

A partir de la situación antes descrita, se puede señalar que el personal directivo de las instituciones de salud por no considerar cada uno de los elementos implícitos en las tomas de decisiones, no ven de forma clara qué deben hacer, cómo, cuándo y por qué, lo cual desfavorece la formulación de objetivos a largo, mediano y corto plazo, así como las estrategias a asumir, obviando

además que el cumplimiento de esos pasos representa una alternativa para que las decisiones sean efectivas, lo cual repercute en el buen o mal funcionamiento de dichas instituciones.

Para ampliar el análisis, se considera el aporte de García (2006), quien manifiesta que los elementos enmarcados en la toma de decisiones implican encontrar una conducta adecuada para una situación donde hay una serie de sucesos inciertos y por ello la elección es un elemento que puede entrar en el proceso, seleccionando lo relevante y obviando lo que no es.

Siguiendo con los resultados obtenidos en la investigación, se analiza la dimensión: proceso para la toma de decisiones (ver Tabla 2); en cuanto a ello, se evidenció lo siguiente: el 45.01% de directivos y trabajadores de las instituciones estudiadas, opinó que *casi nunca* identifica el problema, hace reuniones de información, elige la mejor opción e implementación y monitoreo de la decisión. Por su parte, el 36.96% considera que *casi siempre* lo hacen, el 16.83% *nunca* y el 2.15% *siempre*; estos hallazgos permiten indicar que pocas veces la población seleccionada reconoce las etapas involucradas en la toma de decisiones del personal directivo de las instituciones antes mencionadas, considerando el proceso medianamente inadecuado.

En razón de la situación detectada, se interpreta que el personal directivo presenta debilidades en cuanto a seguir las etapas del proceso para la toma de decisiones, implicando esto que se debe analizar la situación, por cuanto muchas alternativas asumidas estarán desvinculadas de los problemas y conflictos de las instituciones de salud estudiadas.

La información antes señalada va en contraposición con lo planteado por Robbins (2004) y Senlle (2002), al considerar que la toma de decisión es un proceso con una serie de pasos entre los cuales se mencionan: fijación del objetivo, reunir información, identificación de las diferentes opciones alternativas, evaluación de estas opciones (pro y contra), elección de la mejor de ellas e implantación de las decisiones.

Es de hacer notar que un alto porcentaje de los directivos de las instituciones de salud estudiadas, no asumen los pasos para la toma de decisiones que contribuiría ampliamente a resolver las distintas situaciones dentro de éstas; lo cual afecta el buen funcionamiento y desempeño del personal; de allí la problemática planteada en este estudio.



**Tabla 2**  
**Dimensión: Proceso para la toma de decisiones**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab
	%	%	%	%	%	%	%	%
Identificación del problema	00	2.12	33.33	26.81	48.48	49.84	18.18	21.21
Reunión de la información	00	2.87	45.45	32.87	36.36	42.87	18.18	21.36
Elección de la mejor opción	00	2.42	45.45	37.72	39.39	43.78	15.15	16.06
Implementación y monitoreo de la decisión	00	1.21	42.42	31.66	48.48	51.66	9.09	15.45
<b>Promedio</b>	00	8.06	41.66	32.26	43.17	47.03	15.15	18.52
<b>Porcentaje</b>	<b>2.15 %</b>		<b>36.96 %</b>		<b>45.1 %</b>		<b>16.83 %</b>	

Fuente: Torres, Díaz y Pérez (2010).

Por último, se presenta el análisis general de las dimensiones estudiadas en la variable: toma de decisiones (ver Tabla 3). En este sentido, se evidencia que el 44.51% de directivos y trabajadores de las instituciones de salud, opinó que *casi nunca* se asumen los elementos y pasos implícitos en el proceso de toma de decisiones; el 36.61% *casi siempre*, el 14.56% *nunca* y el 1.64% *siempre*, resultados que indican que la población seleccionada categoriza medianamente inadecuada la toma de decisión en el personal directivo de las instituciones de salud seleccionadas para el estudio.

**Tabla 3**  
**Tabla general de la variable toma de decisiones**

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab	Dir	Trab
Elementos para la toma de decisiones	1.13 %		42.26 %		43.93 %		12.13 %	
Proceso para la toma de decisiones	2.15 %		36.96 %		45.1 %		16.83 %	
<b>Porcentaje</b>	<b>1.64 %</b>		<b>36.61 %</b>		<b>44.51 %</b>		<b>14.56 %</b>	

Fuente: Torres, Díaz y Pérez (2010).

En razón de los resultados obtenidos, tanto los elementos para la toma de decisiones como el proceso a seguir está desvinculado del deber ser, al cotejarse que según directivos y trabajadores casi nunca se cumplen los elementos implícitos y las etapas que requeridas para su ejecución, considerándose un comportamiento regular o moderadamente inadecuado.

## **Conclusiones**

El análisis y discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación, permitieron emitir que en relación a los elementos y pasos implícitos en el proceso utilizado por el personal directivo para la toma de decisión de las instituciones de salud tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia, se tiene que la población seleccionada considera que las etapas involucradas en dicho proceso, se asumen medianamente inadecuadas.

En ese respecto, es importante considerar que para el logro de la productividad de la toma de decisiones por parte de personal directivo, en las instituciones de salud objeto de estudio, se deben sustentar y fundamentar cada uno de los elementos o pasos que deben estar implícitos en la toma de decisiones, a fin de que estos sean comprendidos e internalizados por el personal encargado de ejecutarlos de forma integrada y sistemática para encontrar la mejor alternativa dentro de un conjunto.

### **Estrategias propuestas para optimizar la toma de decisiones en las instituciones de salud**

Sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio, se proponen una serie de estrategias para optimizar la toma de decisiones en las instituciones de salud Tipo III y IV de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia.

En este sentido, al identificar los elementos utilizados por el personal directivo para la toma de decisión, se evidencia que las normas, políticas, contingencia e investigación asumidas para realizar acciones precisas y correctas son medianamente inadecuadas, por lo cual se sugiere que este personal sea preparado mediante diplomados y maestrías, orientados a la adquisición de los conocimientos necesarios para tener una actitud correcta ante los hechos que se presentan en los hospitales donde lleven a cabo su rol gerencial.

Asimismo, es necesario tener habilidades para el desarrollo de los elementos requeridos en la toma de decisiones, de allí que se deben promover prácticas en talleres programados por los entes superiores que permitan adquirir las bases para analizar los hechos y seleccionar las alternativas viables, en beneficio del proceso administrativo, así como en la solución de los problemas presentes en el personal adscrito a los hospitales que dirigen.

De igual forma, se hace mención que el personal directivo de las instituciones de salud, debe aplicar estrategias como las que a continuación se describen:

**Experiencia:** es lógico suponer que la habilidad de mando para tomar decisiones se incrementa con la experiencia. En efecto, los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los desaciertos previos son potenciales de menores errores futuros. Por tanto, la experiencia tiene un importante papel en la toma de decisiones; en este sentido, cuando un superior se enfrenta a un problema, recurre a ello para resolverlo.

**Buen juicio:** se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, habilidad de razonamiento y experiencia de quien toma decisiones. Por consiguiente, se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información relevante, sopesar su importancia y evaluarla; es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente a partir de ello se aplicarán criterios orientados a entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

**Creatividad:** designa la habilidad de quien toma decisiones para combinar o asociar ideas de manera única y lograr un resultado nuevo y útil; alguien creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, al ver las consecuencias que otros pasan por alto.

**Facultamiento:** capacidad de generar acciones para el logro de los objetivos, poniendo en práctica la creatividad, iniciativa, resolución de conflictos, entre otras competencias.

**Diseño de métodos propios de trabajo para el análisis y selección del camino a seguir:** Implica examen de los estándares establecidos en la institución de salud a fin de precisar los criterios propios para el alcance de las metas. Asimismo, organización de ideas y elaboración de cronogramas de actividades para saber el camino a seguir en cada proceso que implique el logro de

las metas, así como también el análisis de las características propias del gerente en cuanto al liderazgo que posee en relación con el exigido por las instituciones de salud.

## **Referencias bibliográficas**

- BALLESTRINI, M. (2002). **Liderazgo: Las cuatro clases del liderazgo eficaz**. Colombia. Editorial Norma.
- BELLO, J. (2000). **Valores esenciales**. Caracas: Consejo Nacional de la Cultura.
- CHIAVENATO, I. (2009). **Gestión del talento humano**. México: McGraw Hill.
- DAFT, S. (2006). **Principales dinámicas de transformación**. London: Falmer Press.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo** (11ª ed.) México. McGraw Hill Internacional.
- GARCÍA, J. (2006). **Diseño de perfiles de competencia para los puestos de nómina menor del consorcio SIMCO**. Maracaibo. Tesis de grado no publicada.
- HELLRIEGEL, H.; SLOCUM, J. y WOODMAN, R. (2004). **Administración**. México: Editorial Thomson.
- KAUFMAN, J. (2001). **La ética del contexto gerencial. Implicaciones del ejercicio de la profesión gerencial**. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- LENNER, J. y BAKER, H.A. (2000). **Toma de Decisiones**. España: Editorial Díaz de Santos.
- MUNCH, L. y GARCÍA, J. (2003). **Fundamentos de Administración**. México: Ajusco.
- PAULET, L (2000). **Administración**. México: Editorial Prentice-Hall.
- REAUNEU, P. (2005). **Administración por competencias** (3ª ed.). Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. (2004). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México: Editorial Prentice Hall.
- ROBBINS, S. y D'CENTO, D. (2002). **La administración en el mundo de hoy**. México: Editorial Prentice Hall.
- SCOUT, L. (2000). **Competencias y toma de decisión** (2ª ed.). España: Editorial Paraninfo.
- SENLE, A. (2002). **Calidad y liderazgo**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- SIMÓN, L. (2000). **El Liderazgo**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.



## **Estrategias de inversión en las cooperativas del sector metalmecánico**

**Cecilia Socorro\***  
**Johender Fernández\*\***

### **Resumen**

La presente investigación se centró en describir las estrategias de inversión en las cooperativas del sector metalmecánico; bajo la fundamentación teórica de autores, tales como: Mascareñas (2010), Garay y González (2009), Efe (2007), entre otros. Se utilizó una metodología descriptiva no experimental. La población estuvo conformada por siete (7) cooperativas del sector metalmecánico, según el registro de la industria petrolera (PDVSA). Se pudo evidenciar la intención de proteger la cooperativa ante la inflación, minimizando los riesgos, realizando inversiones de expansión, fortaleciendo así la rentabilidad y sostenibilidad de dichas cooperativas en el tiempo.

**Palabras clave:** Estrategias de inversión, cooperativas, sector metalmecánico.

\* Magister en Gerencia Financiera. Economista. Profesora de la Universidad del Zulia (LUZ). Co-Investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: cecri.ccp@hotmail.com (autor para la correspondencia).

\*\* Magister en Gerencia Financiera. Contador Público. Profesor de la Universidad del Zulia (LUZ). E-mail: jfernandez.suri@gmail.com

## *Investment Strategies in Metallurgy Sector Cooperatives*

### **Abstract**

This research centered on describing the investment strategies of cooperatives in the metallurgy sector. Theoretical foundations came from authors such as Mascareñas (2010), Garay and González (2009) and Efe (2007), among others. A descriptive, non-experimental methodology was used. The population consisted of seven (7) cooperatives in the metallurgy sector, according to the petroleum industry register (PDVSA). The intention to protect the cooperative against inflation was in evidence, as was minimizing risks, investing in expansion, thereby strengthening the profitability and sustainability of these cooperatives over time.

**Keywords:** Investment strategies, cooperatives, metallurgy sector.

### **Introducción**

El contexto que ha caracterizado, durante décadas, a las actividades industriales en Venezuela es de un gradual estrangulamiento a la estructura de su sistema económico interno, debido principalmente a la realización de inversiones cuya rentabilidad sea más líquida en el menor tiempo posible; en vez de dirigir dichas inversiones hacia aquellos sectores que tengan capacidad de ejercer el efecto multiplicador de las mismas sobre la actividad productiva del país. Adicionalmente, es importante aplicar estrategias acordes con los cambios y transformaciones del entorno para lograr la supervivencia de una organización, de todo su sector y de la actividad productiva de la nación.

En este sentido, una estrategia de inversión puede definirse como la óptima administración y distribución de recursos, tanto humanos como financieros, para mantenerse en el mercado, reafirmar su posición competitiva y alcanzar mayores rendimientos con la inversión realizada al menor riesgo posible. Es decir, el encargado de la parte financiera de la organización debe armar una óptima cartera de inversiones, diversificando los activos utilizados, a fin de que la empresa mantenga su sustentabilidad en el tiempo.

En relación con lo anterior, durante los últimos cinco años, se ha hablado de la importancia de la inversión privada como agente multiplicador del aparato productivo nacional. En tal sen-

tido, surge el programa de estímulo a los empresarios emprendedores, como posible herramienta de apoyo para contribuir a gestar nuevas oportunidades de empleo y fomento a las alternativas emergentes, que permitan diversificar las actividades económicas hacia otras áreas potenciales actualmente no explotadas.

Es así cuando, en el año 1999, se incorporó el concepto de economía social en la Constitución Nacional, en el cual las cooperativas representan un pilar fundamental para el desarrollo de actividades económicas y culturales. Sin embargo, muchas de esas cooperativas creadas específicamente en el estado Zulia, no están funcionando, fueron constituidas con la única finalidad de conseguir el crédito y luego desaparecer; aunado a esto, el sector metalmeccánico se encuentra bajo el fenómeno de la variación de los precios de dicho elemento, debido al incremento de su demanda a nivel mundial, producto principalmente del crecimiento de China, en los últimos años.

Probablemente, las circunstancias descritas anteriormente estén influyendo en la forma cómo se llevan a cabo las inversiones de las cooperativas que incursionan en este sector. Puede que la inestabilidad ante sus proveedores de materia prima (acero) y clientes (sector petrolero), ocasionen perturbaciones en todos los niveles, afectando así el proceso de administración financiera.

Por tanto, la presente investigación tiene por objetivo describir las estrategias de inversión realizadas por las cooperativas del sector metalmeccánico en el municipio Maracaibo, con el fin de no afectar el nivel de operatividad en las mismas, con relación a la escasez de materia prima, insumos insuficientes, obsolescencia en tecnología e inclusive para aprovechar oportunidades de crecimiento y fortalecimiento, garantizando así el éxito a largo plazo.

Ante tal problemática, dentro de las opciones de inversión que pueden utilizar las cooperativas en estudio están, por ejemplo: la administración del capital de trabajo, donde la cooperativa hace uso del inventario como una protección contra los aumentos de precio, escasez de materia prima, además de hacer frente a la demanda cuando se presente, continuando con normalidad con las operaciones de producción, cumpliendo con los requerimientos de sus clientes, sin afectar sus niveles de venta.

En función de los planteamientos anteriores, en este artículo se desarrolla inicialmente un marco teórico para fundamentar los conocimientos sobre estrategias de inversión; seguidamente, se expondrá la metodología utilizada en la investigación y, por últi-



mo, se muestran los resultados obtenidos en el proceso investigativo, contrastándolos con los planteamientos teóricos expuestos por los distintos autores tomados como referencia, a fin de establecer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Estrategia de inversión**

Una estrategia de inversión se refiere a la cantidad y tipo de recursos, tanto humanos como financieros, que deben invertirse para lograr una ventaja competitiva. En otras palabras, a los fines de seleccionar una estrategia de inversión, la empresa debe evaluar los rendimientos potenciales de invertir en esa opción frente al costo que generaría el desarrollarla, es decir, determinar si es rentable seguir con esa estrategia ó cómo cambiaría la rentabilidad de la misma si se modifica la competitividad del sector en el que se desenvuelve.

En otras palabras, para poder establecer estrategias de inversión, es necesario, en primer lugar, conocer cuál es la realidad de cada persona y, en segundo lugar, tener una buena idea de hasta dónde se desea llegar con las inversiones que se van a realizar y, finalmente, incrementar su cultura financiera con la finalidad de alcanzar mejores resultados en sus planes de inversión, considerando los rendimientos, riesgos, necesidades de liquidez para futuros gastos de inversiones. Según lo que establece Garay y Llanos (2007), se debe determinar un plan de ahorro e inversión, conociendo las limitaciones propias de cada inversionista, en cuanto a las ganancias y pérdidas tolerables en su cartera de inversión.

Asimismo, los autores antes mencionados establecen que una estrategia de inversión, consiste en diseñar, implementar y evaluar un plan de ahorro desde la situación actual hasta alcanzar el horizonte de inversión. Como primer paso es necesario que los inversionistas conozcan el mercado financiero y los instrumentos que en ellos se negocian, así como su tolerancia al riesgo, seguidamente, deben formular el mencionado plan para diseñar su cartera de inversión. Es recomendable, a lo largo de su horizonte de inversión, evaluar el desempeño obtenido para determinar si es necesario realizar algún ajuste en su composición.

En este sentido, una estrategia de inversión involucra la colocación de dinero diversificando entre diferentes planes. Una vez

evaluados los objetivos, se determinará cuánto dinero se va a invertir; asimismo, se acepta el nivel de riesgo con el cual se siente seguro el inversionista, aprendiendo acerca de las diferentes alternativas, entonces se podrá poner en práctica la construcción de un portafolio con diversas inversiones. De acuerdo con los planteamientos de Ron (2009), cabe señalar que dicho portafolio es el conjunto de todos los instrumentos financieros que van a permitir la diversificación y juego importante entre los mismos para garantizar la seguridad del retorno, pues el diversificarse ayuda a compensar cuando uno de los sectores no se comporta como se esperaba.

La autora antes mencionada, también hace referencia a que las estrategias de inversión están formadas por todos aquellos recursos que promueven el uso de capital para obtener beneficios económicos por parte de una empresa o ente particular. Para ello se deben tener en cuenta una serie de análisis o estudios, los cuales permitan aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos que se proyecten a futuro, por cuanto, los riesgos y retornos potenciales varían mucho en función de los productos de inversión.

En general, las estrategias de inversión contemplan la combinación de diversos recursos con el fin de obtener un óptimo portafolio o cartera de instrumentos, para generar beneficio económico en las organizaciones o entes particulares. Dichos recursos tienen sus ventajas y desventajas, por ello, cada inversor debe elegir una estrategia adaptada a sus expectativas, en cuanto a necesidades y filosofía de vida, sin dejar de considerar los factores exógenos que también pueden afectar la rentabilidad de las inversiones realizadas.

Dentro del mencionado portafolio, están los activos reales y los activos financieros como alternativas de inversión; sin embargo, dadas las características del sector, los activos financieros se encuentran poco utilizados, por lo cual su portafolio está compuesto principalmente por activos reales.

## **1.2. Inversión en activos reales**

Las empresas realizan inversiones para llevar a cabo sus operaciones diarias; no obstante, algunas son importantes para mejorar la productividad de la empresa, tales como: la adquisición de maquinaria, el equipo de reparto, los edificios, inventarios, entretros. Dichas inversiones también pueden llamarse fijas o en activos reales.

En otras palabras, estos activos reales, también conocidos como activos fijos, por lo general proporcionan la base para la capacidad de generación de rentabilidad y valor de la empresa, es decir, según lo establece Sapag y Sapag (2008), representan activos que serán utilizados en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

Dichos activos reales se clasifican en distintos instrumentos; cada uno de ellos ofrece diferentes alternativas de inversión y rentabilidad. Según Gitman (2007), entre las alternativas de inversión que se dispone en activos reales se destacan:

- **Expansión:** la causa más común para un gasto de capital es expandir el nivel de operaciones, por lo general, mediante la adquisición de activos fijos. Una empresa en crecimiento a menudo necesita adquirir rápidamente nuevos activos fijos, como la compra de propiedades e instalaciones fabriles.
- **Reemplazo:** conforme al crecimiento de una empresa disminuye y ésta alcanza la madurez; la mayoría de gastos de capital será para reemplazar o renovar activos obsoletos o gastados. Cada vez que una máquina requiera una reparación mayor, el desembolso de la reparación se debe comparar con el reemplazo de la máquina y los beneficios de dicha substitución.
- **Renovación:** la renovación implica una reestructuración, reparación o mejora al activo fijo existente. Por ejemplo: una perforadora se podría renovar reemplazando su motor y agregándole un sistema de control numérico.
- **Otros propósitos:** implican una asignación de fondos a largo plazo, en espera de un rendimiento futuro. Estos gastos incluyen desembolsos para publicidad, investigación y desarrollo, consultoría administrativa y nuevos productos.

Por otra parte, según Moyer, McGuigan y Kretlow (2008), a la clasificación anterior se le incluye la categorización de inversión en activos reales a corto plazo.

- **Inventario de materia prima:** se compone de los activos que una empresa compra para utilizarlos en su proceso de producción. Pueden estar constituidos por materiales básicos, bienes manufacturados o ambos.
- **Inventario de productos en proceso:** se compone de todos los artículos que se encuentran en etapa intermedia del ciclo de producción, sometidos ya sea a algún tipo de operación (como montaje o pintura), en tránsito entre una operación y

otra, o almacenados a la espera de continuar con la siguiente etapa del ciclo de producción.

- Inventario de bienes terminados: consta de artículos que ya han completado el ciclo de producción y están listos para su venta. A excepción del equipo sumamente especializado como la maquinaria industrial, los aviones, entre otros, cuya producción normalmente se efectúa previa contratación; la mayor parte de los productos industriales y de consumo se fabrican y almacenan para satisfacer los pronósticos de ventas futuras.
- En relación con las definiciones anteriores, las inversiones en activos reales representan importantes desembolsos de fondos que comprometen a una empresa, en consecuencia, se requieren de procedimientos para analizar y seleccionar adecuadamente las inversiones que van a realizar. Por lo cual, a continuación se señalan tres elementos básicos para hacer la valoración de un proyecto de inversión: horizonte temporal (vida del proyecto), la dimensión o tamaño del proyecto y los recursos generados o *cash flow* (flujo de caja).
- Los flujos netos de caja: representan un informe financiero donde se presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, cobro de préstamos, intereses, entre otros. Asimismo, entre los ejemplos de egresos o salidas de dinero, se encuentran: el pago de facturas, impuestos y sueldos; además, los préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, entre otros. La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto; por tanto, constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos, tal como lo señala Moreno (2010).
- El horizonte temporal de valoración: el período de tiempo que el inversionista establece para realizar sus inversiones afecta el monto de volatilidad del valor en la cartera de inversión. Así, a medida que el horizonte de inversión es mayor, los rendimientos registrados en las distintas clases de instrumentos tienden a acercarse a sus promedios históricos. Mientras que a medida que el horizonte de inversión disminuye, debe



darse una mayor importancia a las condiciones del momento en los mercados y al desempeño relativo entre las distintas clases de activos, según lo define Garay y Llanos (2007).

Asimismo, cuando se procede a analizar un proyecto de inversión es necesario tener en cuenta una serie de variables importantes entre las que merecen destacarse las tres siguientes, según refiere Mascareñas (2010):

- a) El tamaño del proyecto: se puede medir a través de los fondos requeridos o de otros recursos necesarios (terreno, espacio para situar la maquinaria, personal requerido, entre otros).
- b) El efecto sobre el riesgo económico: el proyecto a analizar puede tener el mismo riesgo que los anteriormente acometidos por la empresa o, por el contrario, ser más (menos) arriesgado con lo que incrementará (reducirá) el riesgo económico medio de la empresa.
- c) El grado de dependencia: los proyectos de inversión pueden ser independientes entre sí, excluyentes (por ejemplo: instalación de una calefacción a gas, eléctrica, de carbón o gasoil), complementarios (la mejora del alumbrado de una fábrica incidirá positivamente en las operaciones que en ella se realizan), o sustitutivos (el lanzamiento al mercado de un computador de nueva generación perjudicará a las ventas de los de la generación anterior).

Aunado a lo anterior, existen tres puntos fundamentales que determinan la decisión de invertir o no en un determinado tipo de instrumento, como lo son:

- El riesgo de una inversión: el riesgo de un activo económico viene determinado por el grado de dispersión de sus rendimientos esperados, es decir, bajo este concepto se trata de cuantificar la incertidumbre que existe al acometer un proyecto de inversión y las pérdidas que se pueden generar.
- **La rentabilidad:** es el factor determinante para la toma de decisiones; según Garay y González (2009), el objetivo de todo inversionista es el lucro, obtener una ganancia y que esté de acuerdo con las condiciones del mercado.
- **Liquidez generada:** se define como el monto de efectivo o la facilidad con la cual un activo se convierte en efectivo, dados los instrumentos que el inversionista mantiene en su cartera, a su vez, los inversionistas mantienen efectivo como una proporción

de su riqueza, donde dicha proporción disminuye a medida que su patrimonio se incrementa. En este sentido, Garay y Llanos (2007) plantean que un inversionista que mantenga una proporción excesiva de su cartera en efectivo, estará perdiendo la oportunidad de devengar mayores rendimientos, pues deja de invertir en instrumentos más rentables.

## **2. Metodología**

La presente investigación se cataloga como descriptiva, al enfocarse en describir las estrategias de inversión en las cooperativas del sector metalmecánico que prestan servicios a la industria petrolera, mediante la recolección de datos e información en el municipio Maracaibo del estado Zulia, en el cual se localizan las empresas que conforman el sector de estudio. Asimismo, se puede clasificar como no experimental, al considerar que el fin se centra en describir las estrategias de inversión, tal como ocurren en la realidad, sin intervenir ni transformar o modificar, sin manipular y controlar las condiciones de dicha variable.

La población se seleccionó según el directorio de la industria petrolera (PDVSA), en el cual se especifica la existencia de siete (7) cooperativas proveedoras de servicio metalmecánico en el municipio Maracaibo; donde las unidades de observación fueron los socios de las cooperativas del sector estudiado, que prestan servicios a la industria petrolera en el mencionado municipio.

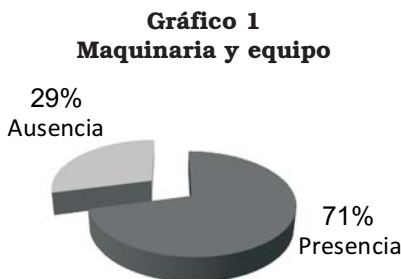
Para la obtención de información y/o datos se utilizó un cuestionario auto administrado de escalonamiento tipo Likert, relacionado con el objetivo, las dimensiones y los indicadores de medición, seleccionados para esta investigación, el cual permitió identificar, a través de los indicadores, la naturaleza de las inversiones y demás factores que determinan el comportamiento en la toma de decisiones de inversión de las cooperativas.

La validación del instrumento estuvo a cargo de cinco (5) expertos, uno en el área metodológica y cuatro (4) en el área financiera, quienes realizaron un análisis crítico de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área específica de contenido teórico; adicionalmente, se aplicó una prueba de confiabilidad, utilizando la técnica test y el retest con una distancia de dos semanas entre cada aplicación, obteniendo como resultado del análisis un 96% como índice de confiabilidad.

### 3. Análisis de los resultados

Luego de realizar el respectivo estudio, tomando en consideración la clasificación de inversiones en activos reales, establecida por el autor Gitman (2007), se puede observar como en las cooperativas del sector metalmeccánico en el municipio Maracaibo, destacan, en primer lugar, las destinadas a fines de expansión; donde las inversiones en terreno, constituyen un elemento importante dentro de las decisiones de invertir; no obstante, dicho instrumento, al contrario de lo establecido por los autores, no es utilizado para mejorar la comodidad en la organización ni en la planta para la prestación de servicios, sino más como una estrategia para incrementar su stock de activos reales.

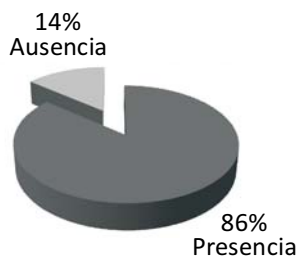
Igualmente, ocurre en relación con otro de los activos reales como lo es la maquinaria y equipo; sin embargo, tal como se puede apreciar en el Gráfico 1, las cooperativas a menudo necesitan adquirir nuevas máquinas y equipos, producto del crecimiento que van experimentando. Este comportamiento si reafirma lo establecido por Gitman (2007), cuando señala que la causa más común para un gasto de capital es expandir el nivel de operaciones.



Fuente: Elaboración propia (2011).

Finalmente, en cuanto a las decisiones de inversión en materia de expansión, se destacan las expectativas de ampliación en la gama de productos y servicios que ofrecen actualmente, tal como se puede apreciar en el Gráfico 2, donde se obtuvo como resultado que la mayor parte de la población en estudio afirmó generar nuevos productos, de acuerdo con los requerimientos del mercado, aprovechando la oportunidad de aumentar su clientela en el sector metalmeccánico.

**Gráfico 2**  
**Ampliación de la gama de productos**  
**y servicios ofrecidos**



Fuente: Elaboración propia (2011).

Estos resultados obtenidos en cuanto a las inversiones de expansión, evidencian el interés de las cooperativas por mantener y resguardar los excedentes societarios de las mismas, en partidas no monetarias, previniendo de esta forma la pérdida de valor en los activos por efectos inflacionarios. Dado que por una parte adquieren activos para las actividades propias de la empresa, en mejora de su productividad, pero por otra parte adquieren activos como el caso de terrenos, para resguardo de capital en el futuro.

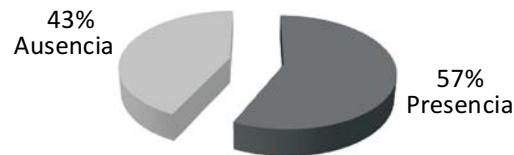
Seguidamente, la segunda opción, de acuerdo con la clasificación establecida por Gitman (2007), es la correspondiente a las decisiones de inversión en materia de reemplazo. En este caso, según los resultados obtenidos, el reemplazo de activos fijos en la medida que los mismos presentan fallas o irregularidades no resulta importante como estrategia de inversión para las cooperativas del sector metalmecánico. En este sentido, es lógico observar, dentro de la planificación realizada por las cooperativas, la ausencia de alguna inversión relacionada a la adquisición de activos fijos por motivo de reemplazo; pues, si su estrategia no es reemplazarlos activos fijos, la planificación para tales inversiones no tendría por qué estar presente, ni tampoco el prever destinar una parte de sus excedentes a un fondo para reemplazar las máquinas y equipos que sea necesario.

Por otra parte, en cuanto a la tercera clasificación referida por Gitman (2007), en cuanto a las inversiones de renovación, el comportamiento es similar al obtenido anteriormente con relación a las inversiones de reemplazo, pues la mayoría de las cooperativas del sector en estudio tampoco realizan mayores desembol-



sos de capital hacia este tipo de inversiones. Como el porcentaje anterior es muy similar, se quiere complementar con el análisis de si el desembolso destinado para la reparación de las máquinas (renovación) es comparado con los beneficios que se obtendrían si se reemplazara, cuyos resultados se muestran en el Gráfico 3, en donde se pudo notar como el 57% de la población afirmó que tal comparación está presente dentro de sus decisiones de inversión, mientras el restante 43% muestra ausencia de la comparación entre desembolsos y beneficios en el momento de tomar sus decisiones sobre inversión.

**Gráfico 3**  
**Desembolso de reparación vs.**  
**beneficios del reemplazo**



Fuente: Elaboración propia (2011).

Hasta ahora, se evidencia el mismo resultado, donde el 43% de las cooperativas que planifican el reemplazo de equipos, representa el mismo porcentaje que destina parte de sus excedentes a un fondo para realizar tales sustituciones y, a su vez, es la misma cifra que realiza reparaciones en los equipos que las cooperativas utilizan, tales tipos de inversiones producto de no contar con el apoyo financiero para poder suplirlos y el resto de las cooperativas ni se preocupa por realizar los mencionados tipos de inversiones.

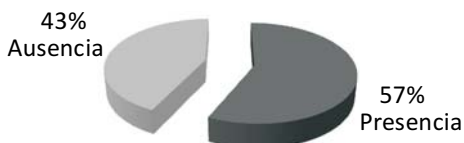
Aunado a lo anterior, en la mayoría de las cooperativas tampoco está presente la transformación y revaluación de sus activos fijos en función de los avances tecnológicos como alternativa de inversión. Debido a que esto representaría desembolsos de capital adicionales con los cuales las mismas no cuentan.

Es importante resaltar que el comportamiento hasta ahora presentado por las cooperativas en estudio es producto de la no utilización de las opciones de financiamiento tanto público como privado, según lo señalado por los propios entrevistados, pues

aducen que no son muchas las facilidades otorgadas para el sector cooperativista; además, los montos ofrecidos no son suficientes para solventar sus requerimientos financieros al momento de llevar a cabo una inversión en general, al no presentar aspectos estratégicos que estimulen el proceso de inversión.

Por otra parte, tomando en cuenta la clasificación expuesta por Moyer, McGuigan y Kretlow (2008), cuando se describen las inversiones de corto plazo, se muestra el comportamiento de las cooperativas del sector, con respecto a los niveles de inventario. Para lo cual se comienza a indagar sobre el nivel de inventario de materia prima mantenido en las cooperativas, donde se obtuvo como resultado que la mayoría mantiene su inventario compuesto primordialmente por acero, tal como se aprecia en el Gráfico 4, lo cual es lógico, pues el acero representa su principal materia prima para luego transformarla en su bien final.

**Gráfico 4**  
**Inventario de materia prima**



Fuente: Elaboración propia (2011).

Este comportamiento reafirma lo señalado por Moyer, McGuigan y Kretlow (2008), quienes establecen el inventario de materia prima constituido por bienes que la empresa transforma durante su proceso productivo. Ahora bien, con respecto al seguro y mantenimiento dado a su inventario, se puede decir que la totalidad de las cooperativas resguardan su inventario, aunque no de la misma forma, tal como se puede apreciar en el Gráfico 5, pues el 43% realiza la contratación de alguna póliza que le permita proteger su inventario; mientras que el 57% restante prefiere utilizar algún aditivo o sistema electrónico para evitar el óxido del acero.

**Gráfico 5**  
**Seguros del inventario de materia prima**



Fuente: Elaboración propia (2011).

Seguidamente, considerando el inventario de productos terminados, la mayor parte de las cooperativas en estudio demostraron que el volumen de ventas mantenido por las mismas no está presente como elemento estratégico para el mantenimiento de inventario de productos terminados, pues una notable cantidad de éstas se dedica a la prestación de servicios y no a la fabricación de productos metalmecánicos. Razón por la cual resulta relevante para la mayoría de las cooperativas realizar estudios para conocer el nivel óptimo de inventario que debe mantener de productos terminados para el área metalmecánica y así brindar un mejor servicio.

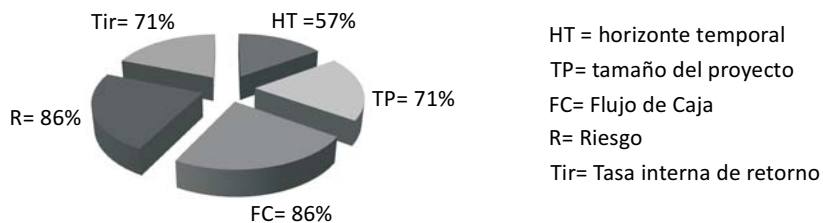
En relación con las definiciones anteriores, según lo establecido por los autores tomados como referencia, las inversiones en activos reales representan importantes desembolsos de fondos para una empresa; en consecuencia, es preciso analizar y seleccionar adecuadamente las inversiones que van a realizar, considerando los métodos de evaluación para dichas inversiones. Uno de esos métodos es el horizonte temporal, donde se puede apreciar en el Gráfico 6, como el 57% de la población encuestada reconoce una vida física para los activos. En este sentido, el tipo de valoración temporal más utilizado dentro de las decisiones de inversión en las cooperativas del sector es la medición de la vida comercial de sus productos, es decir, el tiempo durante el cual se espera que sean demandados los productos o servicios que se obtienen con el proyecto y que la empresa ofrece en el mercado.

Con respecto al tamaño del proyecto, la población manifestó en un 71% que la clasificación de proyectos de acuerdo a su tamaño

está presente en el momento de realizar un proyecto de inversión, lo cual es beneficioso para las cooperativas pues facilita la realización de estimaciones financieras y económicas de los proyectos a ejecutar. Otro de los métodos utilizados para evaluar inversiones es la realización de un flujo de caja, donde las cooperativas encuestadas afirmaron en un 86% que dentro de sus métodos de evaluación está presente el flujo neto de efectivo, hecho importante para ellas al permitir establecer la diferencia entre la entrada y la salida de efectivo en cada uno de los periodos considerados.

Por otra parte, en relación al elemento riesgo, tal como se observa en el Gráfico 6, el 86% de las cooperativas si toman en cuenta el análisis de riesgo al momento de realizar una inversión. El último factor que cierra el presente análisis es la medición de la tasa interna de retorno (TIR); donde las cooperativas del sector en estudio basan en un 71% sus decisiones de inversión, en función a los resultados que este indicador arroje.

**Gráfico 6**  
**Métodos de evaluación**



Fuente: Elaboración propia (2011).

Es así como la mayor parte de la población manifiesta que entre los métodos que utiliza para valorar sus inversiones está presente la tasa interna de retorno, lo cual es importante tener en cuenta como factor determinante de la rentabilidad, pero sabiendo que el principal objetivo de la cooperativa no es el lucro, resulta contrastante y a la vez interesante ver como ellas si se basan en tal método de rentabilidad para sus decisiones de inversión. Este comportamiento demuestra el interés de obtener un beneficio económico por parte de las cooperativas, a fin de solventar sus problemas financieros, dejando de lado su interés por el beneficio social.



En otras palabras, en función a los resultados obtenidos se puede decir que las cooperativas no manejan grandes volúmenes de excedente, originado por niveles de ventas determinados por las contrataciones previamente establecidas con PDVSA y cuyos pagos no son periódicos, según lo referido por los propios encuestados; por lo cual no pueden invertir en diversidad de opciones, a fin de generar una mayor rentabilidad. Sin embargo, las cooperativas si evalúan los indicadores financieros como estrategia de análisis del comportamiento económico y financiero de la misma.

Asimismo, es preciso recomendarle a las cooperativas mantener la política de inversiones limitada, dado el ambiente de control cambiario y la sobrevaluación de la moneda, considerando como inversiones principales la adquisición de activos reales o financieros que eviten pérdidas por exposición. Pues, factores tales como: las tasas de interés, inflación, crecimiento del sector, en los últimos años, han venido presentando un comportamiento ascendente influyendo en forma directa en los costos y beneficios asumidos por la cooperativa cuando decide realizar la inversión.

Finalmente, las cooperativas del sector metalmecánico deben redefinir su proceso de planificación a fin de mejorar la generación de estrategias, es decir, identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, utilizando la planeación preactiva, donde se analiza cómo serán las cosas en el futuro, cómo afecta sus operaciones, realizando así una preparación para esos sucesos; todo esto orientado a lograr la minimización de riesgos, el retorno de la inversión, optimización de los recursos, aprovechamiento de las oportunidades, generación de confianza y reducción de la ocurrencia de resultados inesperados.

## **Consideraciones finales**

Las inversiones que realizan las cooperativas están enmarcadas en mantener su operatividad, es decir, realizan inversiones tales como: inversiones de expansión y de corto plazo. Adicionalmente, se observó que antes de realizar tales inversiones, las evalúan a través de diversos métodos como lo son: el horizonte temporal de valoración, tamaño del proyecto, flujo de caja, riesgo y tasa interna de retorno.

Igualmente, se pudo constatar la composición de los diferentes tipos de inversiones que realizan las cooperativas, conforme a su clasificación, adoptada en esta investigación según Gitman (2007), la cual se plantea como: inversiones de expansión, donde las más utilizadas son, en primer lugar, la ampliación de la gama de productos; servicios ofrecidos es la segunda opción y los terrenos, maquinarias y equipos es la tercera opción. Asimismo las inversiones de reemplazo, donde destaca la planificación para realizar dicho reemplazo de activos obsoletos, más sin embargo es muy poco el porcentaje de la población que finalmente lo lleva a cabo.

Adicionalmente, se encontraron las inversiones de renovación, donde se destaca que la mayoría de las cooperativas no realizan inversiones de este tipo. Y finalmente, las inversiones de corto plazo; en esta clasificación la inversión más utilizada es el inventario de materia prima. Por lo cual utilizan aditivos o sistemas electrónicos al igual que pólizas de seguro que le permitan proteger el acero del oxido o de pérdidas por hurto o robo.

Por otra parte, en relación con los métodos de evaluación aplicados se encuentran: la estimación del flujo de caja, riesgo, tamaño del proyecto, Horizonte temporal de valoración y tasa interna de retorno. Por lo cual deben priorizar los métodos de evaluación para las inversiones en activos reales, considerando la valoración del horizonte temporal como método primordial, pues es un factor que debe ser prioritario en la adquisición de los mismos, porque su vida útil determinará el desarrollo de sus actividades diarias.

Finalmente, se les plantea a las cooperativas la necesidad de establecer un equilibrio entre los aspectos económicos inherentes a los elementos empresariales y el aspecto social, sin caer en fines de rentabilidad. Siempre tratando de alcanzar el mayor beneficio social, pero optimizando la utilización de recursos financieros y reales que tienen a su disposición y aprovechando las oportunidades y beneficios que le brinda el gobierno nacional para su crecimiento. Además de no perder la oportunidad de rentabilizar los excedentes obtenidos en determinado periodo de gestión, realizando inversiones productivas en beneficio del crecimiento de la asociación o simplemente realizando colocaciones en instrumentos financieros que impidan la desvalorización de esos recursos, dado los niveles actuales de inflación.

## **Referencias bibliográficas**

- EFE (2007). **China mantendrá una fuerte demanda de acero hasta el 2020**. Disponible en [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2007.
- GARAY, U. y GONZÁLEZ, M. (2009). **Fundamentos de Finanzas**. Caracas: Ediciones IESA.
- GARAY, U. y LLANOS, J. (2007). **Invertir a largo plazo**. Caracas: Ediciones IESA.
- GITMAN, L. (2007). **Principios de administración financiera**. México: Editorial Pearson Educación.
- MASCAREÑAS, J. (2010). **Finanzas para directivos**. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- MORENO, M. (2010). **El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones**. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2010.
- MOYER, Ch.; McGUIGAN, J. y KRETLOW, W. (2008). **Administración Financiera contemporánea**. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- RON, A. (2009). **Estrategias de Inversión**. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/arelysdhamarysronmoreno/hw/t3.html>. Fecha de consulta: 08 de julio de 2010.
- SAPAG, N. y SAPAG, R. (2008). **Preparación y evaluación de proyectos** (5ª ed). Colombia: Editorial McGraw Hill.



## Costos por fallas internas de calidad en procesos productivos de empresas fabricantes de alimentos

Miguel Robles\*  
Arianna Petit\*\*

### Resumen

La investigación tuvo como propósito analizar los costos por fallas internas de calidad en los procesos productivos de empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales. Se fundamenta en las teorías de Niebel (2004), Amat (2005), Horngren, Foster y Datar (2007), entre otros. El estudio se tipifica como descriptivo con diseño de campo, no experimental-transeccional. La población estuvo constituida por 36 sujetos pertenecientes al personal de producción, analistas y personal de la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad de las empresas objeto de estudio. Los resultados se analizaron según un baremo previamente establecido, concluyendo que los costos por fallas internas impactan en gran medida los costos de la calidad por cuanto la prevención persigue hacer las cosas bien desde el principio, es decir, una sola vez; esto exige realizar operaciones para constatar los niveles de calidad que ofrece la empresa.

**Palabras clave:** Costos, fallas internas de calidad, procesos productivos.

\* Postdoctor en Gerencia de Empresas. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Licenciado en Administración, mención Gerencia Industrial. Docente y miembro del Comité Académico de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Coordinador de Estadística de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Miembro del Comité Editorial de la Revista COEPTUM de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Correos electrónicos: miguelpostgrado@gmail.com y mrobles@ujgh.edu.ve.

\*\* Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Economista. Docente de Pregrado y Postgrado de las siguientes universidades: Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta. Subtesorero de la Gobernación del Estado Zulia. Correo electrónico: ariannapetit@gmail.com



## *Costs of Internal Quality Failures in Productive Processes for Food Manufacturing Companies*

### **Abstract**

The purpose of this research was to analyze costs due to internal quality failures in the productive processes of companies that manufacture balanced animal feed. The study was based on the theories of Niebel (2004), Amat (2005), Horngren and Foster & Datar (2007), among others; it is typified as descriptive, with a non-experimental, cross-sectional, field design. The population consisted of 36 subjects belonging to production personnel, analysts and personnel from Quality Assurance Management for the companies under study. Results were analyzed according to a previously established scale, concluding that costs due to internal failures greatly affect the costs of quality in that prevention pursues doing things well from the beginning, that is, only once; this demands carrying out operations to verify the quality levels the company offers.

**Keywords:** Costs, internal quality failures, productive processes.

### **Introducción**

Las organizaciones evolucionan con el transcurso del tiempo, esto conlleva a un proceso implícito de adaptación a las nuevas exigencias tecnológicas de un mercado cambiante y competitivo. De allí que estas transformaciones estructurales de la economía, sociedad, cultura y política, entre otros ámbitos, influyan en la ciencia y tecnología y, a su vez, en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales en relación con su desarrollo, estabilidad e interacción; garantizando la permanencia de la misma en el tiempo: la sustentabilidad económica, competitiva y ecológica.

Asimismo, las empresas que invierten en esfuerzos orientados hacia la gerencia de calidad experimentan excelentes retornos y mejoras en el desempeño. En casi todos los casos, estas compañías logran una mayor relación con sus empleados, un incremento de la productividad, alto nivel de satisfacción de sus clientes, aumentos de porcentaje de participación en sus mercados y mejoras en sus utilidades. Por otra parte, una organización se orientará hacia la toma de las mediciones que considera relevantes para estimar el grado de desempeño de sus funciones en consecución de sus metas y objetivos. Si los resultados no se miden, no se sabrá si se ha logrado el éxito esperado en la corrección

de una falla, si no se puede ver el logro, no es posible recompensarlo y al no otorgar la recompensa, se estará premiando la falla, es decir, si no se reconoce una falla, es imposible corregirla.

En este sentido, el propósito del presente artículo es analizar los costos por fallas internas de calidad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales. A partir de lo antes expuesto, la investigación se estructura de la siguiente manera: la primera parte, denominada fundamentación teórica, en la cual se exponen los principales basamentos teóricos sobre las variables en estudio. Seguidamente, se describe la metodología empleada, sección en la cual se indica: el tipo y diseño de la investigación, población objeto de estudio, técnica de recolección de datos, validez, confiabilidad del instrumento y plan de análisis de los datos. Se procede a realizar tanto el análisis como la discusión de resultados; sobre los cuales se presenta la cuarta fase del estudio comprendida por las conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

Todo estudio sistemático requiere el desarrollo de una plataforma teórica donde sustentar sus planteamientos. Es por ello que se hace una revisión de diferentes autores que permiten asumir posiciones en cuanto a los costos de la calidad y sus implicaciones dentro de las actividades productivas de las organizaciones.

### **1.1. Calidad**

Según la Norma ISO 9000, citada en Gómez, Vilar y Tejero (2003), la calidad es el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Para Deming (1989, p. 132): “la calidad solo puede definirse en función del sujeto”, el operario fabrica productos con altos estándares, si puede estar orgulloso de su trabajo; mientras que para el gerente de la planta, la calidad significa obtener los beneficios fijados y cumplir con las especificaciones, con la intención de ayudar a comprender la transformación de la gestión. En este sentido, el referido autor realizó sus obras de gestión con un supuesto estilo occidental; para lo cual plantea los 14 puntos con los que se intenta resaltar la necesidad de una mejora continua en los sistemas de producción y de servicios, enunciados a continuación:

- Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
- Adoptar una nueva filosofía para una era económica, mediante el aprendizaje de responsabilidades por parte de la gerencia y su accionar en pro del cambio.
- Abandonar la dependencia de una inspección general para lograr calidad.
- No basar las operaciones comerciales en el precio; en cambio, minimizar el costo total y recurrir a proveedores individuales.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio para incrementar la calidad y la productividad y reducir los costos.
- Introducir la capacitación mediante la práctica del trabajo.
- Instituir la dirección; la supervisión debería de servir para realizar un trabajo mejor y revisar la supervisión de los trabajadores de producción y gerencia.
- Alejar los temores para que todos puedan trabajar con eficacia para la organización.
- Eliminar las barreras entre departamentos; investigación, diseño y ventas deben trabajar juntos para prever problemas de producción y uso.
- Eliminar los eslóganes y metas numéricas para la fuerza de trabajo, defectos cero o nuevos niveles de productividad. Estos provocan distracción, ya que el conjunto de problemas pertenece al sistema y esta más allá de la influencia de la fuerza de trabajo.
- Eliminar las cuotas o estándares laborales y la dirección por objetivos o metas numéricas; sustituir la dirección.
- Desterrar las barreras que quitan a la personas el orgullo por la fabricación: trabajadores por hora, de gerencia o ingeniería; eliminar las clasificaciones anuales o por méritos y la gestión por objetivos.
- Instituir una educación vigorosa y un programa de mejora personal.
- Poner a trabajar a todos en la organización para llevar a cabo la transformación.

En una organización en busca de la calidad, se debe comprender que los clientes son tanto los terceros de la empresa, común-

mente considerados clientes, como los responsables del proceso siguiente, es decir, quienes reciben lo realizado por una parte de la empresa para continuar el proceso. Por tanto, existen dos tipos de cliente: internos, que pertenecen a la organización (empleados y otros), y externos, que compran los productos, por ejemplo.

La calidad no sucede por accidente, debe ser planeada; por ello, afirma Juran que incluye: planeamiento, control y mejora de la calidad. Se tiene que hay conformidad de criterios entre los autores citados en cuanto al concepto de calidad, a objeto de esta investigación se asumirá calidad como: cumplir con las especificaciones de un producto satisfaciendo explícita e implícitamente al cliente.

## **1.2. Costos**

Para Barfield, Raiborn y Kinney (2005), el coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dicho en otras palabras, es el esfuerzo económico (el pago de salarios, compra de materiales, fabricación de un producto, obtención de fondos para la financiación, administración de la empresa, entre otros) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo. Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas.

Según Horngren, Foster y Datar (2007), el costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Por su parte, el costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en el cual se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles, con la finalidad de obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial. Los mismos sirven, en general, para tres propósitos: a) Proporcionar informes relativos a gastos para medir la utilidad, evaluar el inventario (estado de resultados y balance general); b) Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control); c) Suministrar información a la administración a fin de fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

En relación con lo anterior, Hansen y Mowen (2007) plantean que entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, se encuentran los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.



- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir al planeamiento, control y gestión de la empresa.

### **1.3. Procesos productivos**

Son el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada y de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Según Niebel (2004), un proceso es la sucesión de diferentes fases o etapas de una actividad. Cualquier proceso productivo que se desarrolla en la industria requiere una manera organizada de realizarlo. Es decir, todo proceso tecnológico consta de una secuencia de pasos que se siguen para lograr el fin buscado.

En un proceso de producción es necesaria una serie de operaciones sobre los materiales con la ayuda de ciertos medios técnicos (herramientas y máquinas) y se demandan personas con ciertas habilidades y conocimientos. Por tanto, según el referido autor, dicho proceso es el conjunto de operaciones que integra un ciclo de transformación y consta de tres elementos:

- Insumos: material inicial que se incorpora al proceso para su transformación.
- Producto: resultado final de un sistema de producción.
- Operaciones: etapas del proceso de transformación necesarias para convertir insumos en productos terminados.

Siguiendo el orden de ideas, existen dos sistemas de producción:

- Producción continua: Las materias primas se reciben de los proveedores, luego se almacenan y pasan al proceso productivo, que sigue un itinerario prefijado. Como puede observarse, todas las operaciones se combinan siguiendo una rutina planteada de manera lógica e ideal, de modo que los materiales son procesados mientras son transportados. En este propósito, se utiliza este sistema cuando la demanda es sostenida y previsible en el corto plazo. En consecuencia, la empresa puede dedicarse a producir sin descanso y requiere mano de obra especializada y no especializada.
- Producción intermitente: Se elabora un lote de productos que tiene un nivel predeterminado de fabricación; posteriormente, otro lote de otro tipo, utilizando total o parcialmente las instalaciones y el mismo personal, que tiene otro nivel de producción. Se emplea este sistema cuando la demanda no

es bastante grande como para ocupar todo el tiempo disponible de la línea de producción. La mano de obra es más especializada y su costo es mayor que en los sistemas de producción continua.

Cabe destacar que en el entorno actual ningún hecho es considerado constante o previsible, asimismo, el crecimiento del mercado, la demanda de los clientes y ciclo de vida de los productos. Por ello, tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las empresas a penetrar cada vez más en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Dichas fuerzas son: clientes, competencia y cambio; por tanto, evitar fallas en los procesos es de vital importancia, a fin de mantener el mercado competitivo y bajos costos ocasionados por las mismas.

#### **1.4. Costos por fallas internas**

Según Amat (2005) son los fallos que se originan antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente. A su vez, Horngren et al. (2007) señalan que son los costos de los errores internos; es decir, todos los que tiene la empresas relacionados con los errores detectados antes de que la producción sea aceptada por el cliente, o los costos antes de que el producto o servicio sea aceptado por un cliente porque todas las actividades no se hicieron bien todas la veces. Entre los costos por fallas internas se pueden mencionar los siguientes:

- Desechos o productos que a lo largo del proceso de fabricación se detecta que no tienen la calidad deseada y por tanto se separan del ciclo productivo.
- Reproceso, productos en los cuales se detecta que están mal hechos y han tenido que volver a pasar por alguna de las etapas del ciclo productivo.
- Reinspección de los productos en que se han cometido errores.
- Retrasos como consecuencia de los reprocesos que generan costos como las alteraciones en la planificación de la producción o costos en transportes urgentes.
- Aceleraciones por culpa del retraso. Quizá se han de hacer unas horas extras para que puedan dar una aceleración al pedido concreto en el que se han cometido fallos. Esto conlleva unos costos adicionales.

- Accidentes por errores en la planificación u organización de la producción, falta de formación o por desaciertos en el mantenimiento de equipos.
- La desmotivación como consecuencia de los fallos anteriores puede provocar una reducción de la productividad y un incremento del absentismo con lo que se aumentarán los costos de personal por unidad producida.
- Robos por fallos en el control interno que se ha diseñado en la empresa.
- Reducciones de ventas. Puede ser que como consecuencia de fallos internos se produzca menos y eso genere una menor venta.
- Incremento del plazo de stock y del plazo de cobro de los clientes, lo cual aumenta las necesidades de financiación de la empresa. Este mayor requerimiento de financiación supondrá un incremento de los costos financieros.

### **1.5. Suministro de materiales**

Son los costos adicionales en que incurre el personal encargado del suministro de materiales al dedicarse al manejo de quejas y rechazo de materiales comprados. Según Niebel (2004), la cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, organización, tecnología e infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda. También, implica el proceso de gestionar todo lo requerido para mover estratégicamente materia prima, piezas y productos terminados desde los proveedores, entre instalaciones dentro de la empresa y hacia los consumidores de forma que se consiga llegar cuando se necesita y con el mínimo coste integral.

En toda empresa de servicios o manufactura es de suma importancia establecer los procedimientos necesarios para realizar cada una de las actividades administrativas y operacionales en forma sistemática y estandarizada: qué debe hacerse, cómo, cuándo, quién debe ejecutarlo y los correspondientes responsables de cada proceso y actividad en forma general.

### **1.6. Tipos de cadena de suministros**

En cuanto a los tipos de cadena de suministros, el autor Niebel (2004) los clasifica de la siguiente manera:

- La cadena de suministros estratégica: consiste en decidir acerca de la tecnología de la producción, el tamaño de la planta, la selección, colaboración y colocación del producto en la planta y la selección del proveedor para las materias primas.
- La cadena de suministros táctica: supone que la cadena de suministros está dada y se encarga de decidir la utilización de los recursos específicamente: los proveedores, centros de depósitos y ventas, a través de un horizonte de planificación.

Con referencia a lo anterior, la gestión de la cadena de suministro es la planificación, organización y control de las actividades de dicho proceso. En estas actividades está implícita la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final, a la vez que se disminuyen los costes de la organización. Las actividades claves son las siguientes: servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y procesamiento de pedidos.

Es evidente entonces que en conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística. Otros factores que intervienen en la evolución de la logística de suministro de materiales son: aumento en líneas de producción, la eficiencia en producción, alcanzar niveles altos, la cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios, desarrollo de sistemas de información, estrategias de JIT.

En efecto, todo esto en conjunto producirá beneficios, tales como: a) Incremento de la competitividad y mejora de la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización; b) Optimización de la gerencia y gestión logística comercial nacional e internacional; c) Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio; d) Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, marco y mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa. En este sentido, la definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

Cabe agregar que en la actualidad existe una cantidad importante de procesos que tienen lugar fuera de la empresa, pero que le afectan de manera directa. Así, por ejemplo, se pueden ob-

tener niveles deficientes de servicio al cliente por el mal funcionamiento de algunos proveedores. Por ello, resulta indispensable el análisis de este tipo de costos.

### **1.7. Paradas de línea**

Según Niebel (2004) es el detenimiento de un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados y dispuestos en forma consecutiva o en serie, es decir, que al detenerse cualquiera de los procesos, esto traerá como consecuencia inalterable la paralización de los procesos anteriores y posteriores a éste. De igual manera, es el costo de la cantidad de tiempo que se detuvo la línea de producción, traducido en el costo del número de partes que se dejaron de producir durante el tiempo que duró la parada.

## **2. Marco metodológico**

La investigación fue de tipo descriptiva, al considerar que se recopiló información sobre la variable objeto de estudio, a partir de sus indicadores y del ámbito en el cual se desarrollan, para determinar cómo es su comportamiento en las empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales en el municipio San Francisco. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 119) señalan que: “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”.

De igual manera, el estudio se realizó bajo la modalidad de investigación de campo, puesto que los datos de interés fueron tomados en forma directa de la realidad y según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010, p. 5): la investigación de campo es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes.

Además, la investigación se orientó por el diseño no experimental de naturaleza transversal o transeccional que según Hernández et al. (2003, p. 270) “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. De esta forma, para recolectar la información sobre la variable objeto de estudio se realizó una medición única que permitió recopilar la información necesaria para analizarla en función de sus indicadores.



Cabe acotar que la población o universo, desde una perspectiva cuantitativa, de acuerdo con los autores citados Hernández et al. (2003, p. 304), es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En el caso particular del estudio, se determinó que la población está conformada por todos los Supervisores de Producción, Analistas de Calidad, Jefes y Coordinadores de las cuatro empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales del municipio San Francisco del estado Zulia, mencionadas a continuación: Procría C.A., Protinal C.A., Pimpollo C.A. y Cargill C.A.; de esta forma, la población quedó constituida por 36 sujetos, tal como se muestra en el Cuadro 1:

**Cuadro 1**  
**Población de Estudio**

<b>Empresas fabricantes de alimentos balanceados</b>	<b>Nº de sujetos</b>
PROCRÍA C.A.	10
PROTINAL C.A.	10
PIMPOLLO C.A.	8
CARGILL C.A.	8
<b>Total</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia (2010).

Asimismo, se empleó el censo poblacional debido al tamaño reducido y fácil acceso de la población, tal como lo plantea Arias (2006, p. 33): “el censo poblacional busca recabar información acerca de la totalidad de una población”.

En este propósito, la información se obtuvo de fuentes primarias, al ser recolectada directamente en el campo. Para ello se aplicó una encuesta como técnica; según Arias (2006, p. 72), mediante ella se “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”; la misma estuvo dirigida a Supervisores de Producción, Analistas de Calidad, Jefes y Coordinadores. El instrumento utilizado fue un cuestionario con escalamiento frecuencial tipo Likert; se diseñó un cuestionario integrado por 20 ítems, formulados con dirección positiva y con cinco alternativas cerradas de respuesta: (5) siempre, (4) casi siempre, (3) algunas veces, (2) casi nunca y (1) nunca.

Ante la situación planteada, una vez diseñado el instrumento fue sometido al juicio de cinco expertos en el área de estudio,

con el fin de revisar la coherencia del contenido de los ítems constitutivos del mismo, respecto a los cuales realizaron las observaciones pertinentes, las cuales se analizaron a través de una matriz diseñada para tal fin. De esta forma, se aplicó una prueba piloto a una muestra aleatoria de diez sujetos distintos a los que integraron la muestra, con el propósito de calcular el coeficiente Alfa Cronbach, el mismo arrojó como resultado una confiabilidad muy alta del instrumento, al ubicarse en un rango de 0,81 a 1,00; según Hernández et al. (2003, p. 346), la confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva en relación con la distribución de frecuencia y porcentual y al cálculo de las medias aritméticas, mediante el programa Excel. La información se jerarquizó en tablas de distribución de frecuencia y porcentual por indicadores; para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó un baremo con los siguientes rangos: de 1 a 2,33: bajo impacto; de 2,33 a 3,66: mediano impacto y de 3,66 a 5: alto impacto. Posteriormente, se realizó la discusión de los resultados.

### 3. Análisis de los resultados

Los resultados de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio fueron tabulados y analizados en función de los indicadores. Para ello, se construyeron tablas de distribución de frecuencia de las alternativas de respuesta seleccionadas por cada sujeto.

#### Variable: Costos por Fallas Internas.

**Tabla 1**  
**Suministro de Materiales**

Alternativas	Fr	%
Siempre	30	41.6
Casi siempre	31	43.1
Algunas veces	11	15.3
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia (2010).

En la Tabla 1, se observa que un 41.6% de los encuestados afirmó estar de acuerdo al considerar que el cumplimiento de los requerimientos de un cliente interno “siempre” impacta el rendimiento de una línea de producción y su actualización en relación con los procedimientos prevé fallas de suministro de materiales. Asimismo, el mayor porcentaje 43.1% opinó que “casi siempre”, mientras que un 15.3% manifestó que “algunas veces”.

**Tabla 2**  
**Paradas de Línea**

<b>Alternativas</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Siempre	39	54.2
Casi siempre	23	31.9
Algunas veces	10	13.9
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia (2010).

En la Tabla 2 se observa un 54.2% de la muestra que manifestó su acuerdo al resaltar que “siempre” se toman acciones correctivas en función de las no conformidades detectadas en el proceso y que los arranques por parada de línea impactan el cumplimiento final del plan de producción. A su vez, un 31.9% señaló que “casi siempre”, mientras que un 13.9% planteó que “algunas veces”.

Una vez analizados los resultados se procedió a calcular, mediante la estadística descriptiva, la media aritmética de los puntajes correspondientes a los indicadores y la variable con el objeto de obtener el apoyo estadístico necesario y pertinente para confrontar los resultados con las teorías que sustentaron la investigación, a la vez que se categorizaron según el baremo ponderado diseñado para tal fin, a continuación se muestra la Tabla 3 con los resultados:

**Tabla 3**

**Costos por Fallas Internas**

Indicadores	Suministro de Materiales	Paradas de Línea
$X_{\text{Indicador}}$	4.3	4.4
$X_{\text{Variable}}$		4.1

Fuente: Elaboración propia (2010).

En la Tabla 3 se observa que la media aritmética del indicador suministro de materiales con un promedio de 4.3, se ubica en la categoría de “alto impacto”, en atención al baremo establecido. Esto coincide con García (2004), quien concluye en su estudio denominado “Evaluación de los costos de la calidad de las empresas embotelladoras de bebidas carbonatadas en el estado Zulia”, que la cadena de suministro engloba los procesos de negocio, las personas, organización, tecnología e infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

El proceso de gestionar todos los requerimientos para mover estratégicamente materia prima, piezas y productos terminados desde los proveedores, entre instalaciones dentro de la empresa y hacia los consumidores debe desarrollarse de tal forma que se consiga llegar cuando se necesita y con el mínimo coste integral. Las empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales en el municipio San Francisco, similar al enfoque del autor antes citado, comparten una visión y percepción del proceso de suministro de materiales como una logística global dentro del cuerpo de la organización, donde la misma posee muchas aristas, las cuales afectan a los distintos segmentos de la cadena de valores y contribuyen a fortalecer la interdependencia de las partes del sistema o modelo productivo.

Asimismo, la media aritmética del indicador paradas de línea es de 4.4, categorizándose muy alto en el baremo. Este resultado concuerda con los planteamientos de Niebel (2004), quien afirma que el detenimiento de un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados y dispuestos en forma consecutiva o en serie, es decir, que al detenerse cualquiera de los procesos, traerá como consecuencia inalterable la paralización de los procesos

anteriores y posteriores y en consecuencia el costo de la cantidad de tiempo que se detuvo la línea de producción, traducido en el costo del número de partes que se dejaron de producir durante el tiempo transcurrido en la parada.

En general, la Tabla 3 muestra una media aritmética de 4.3 sobre los costos por fallas internas, ubicándola en la categoría de alto impacto del baremo. Adicionalmente, no se visualiza una diferencia significativa entre los resultados de los indicadores que se analizaron como parte de los costos por fallas internas. Estos resultados validan lo señalado por Horngren et al. (2007), quienes manifestaron que los costos de los errores internos, son todos los que tiene la empresas relacionados con los errores detectados antes de que la producción sea aceptada por el cliente.

A pesar que existen gran variedad de fallas que pueden ocurrir internamente en un proceso de producción, en el caso de los procesos productivos de las empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales objeto de estudio, las paradas de línea y las fallas de suministros de materiales de los proveedores internos generan costos significativos, es por esto que la tendencia de los resultados en cada uno de los indicadores es muy similar y las mismas se encuentran en la categoría de alto impacto dentro de la variable de costos por fallas internas.

## **Conclusiones**

Luego de realizar el análisis y discusión de los resultados y tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la variable costos por fallas internas de calidad en los procesos productivos de las empresas fabricantes de alimentos balanceados para animales, se concluyó que los costos por suministro de materiales tienen un gran impacto en los costos de la calidad porque las empresas objeto de estudio perciben el proceso de suministro de materiales como el resultado de una logística que posee muchas variables que afectan las distintas partes de la cadena de valor y contribuyen a fortalecer la interdependencia de las partes del sistema o modelo productivo.

Por su parte, los costos por paradas de línea también son de alto impacto para los costos de la calidad por fallas internas, al estar asociados a picos en el consumo de energía debido al arranque, fallas mecánicas posteriores causadas por el cambio de tem-



peratura que sufre la maquinaria y el flujo de material en proceso, además del producto que se pierde y pasa a reproceso mientras que se vuelve a poner a punto y estabilizar la maquinaria, adicionando a su vez el costo de la cantidad de producto que se dejó de producir mientras se detuvo la línea.

## **Referencias bibliográficas**

- AMAT, O. (2005). **Coste de Calidad y de No Calidad**. Barcelona, España: Ediciones. Gestión 2000.
- ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5.ª ed.). Editorial Epiteme.
- BARFIELD, J.; RAIBORN, C. y KINNEY, M. (2005). **Contabilidad de Costos** (5ª ed.) México: International Thomson Editores.
- DEMING, E. (1989). **Calidad, productividad y competitividad, la salida de la Crisis**. (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- GARCÍA, J. (2004). **Evaluación de los Costos de la Calidad de las empresas embotelladoras de bebidas carbonatadas en el estado Zulia**. Trabajo de Grado no publicado. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- GÓMEZ, F.; VILAR, J. y TEJERO, M. (2003). **Seis Sigma** (2ª ed.). Madrid: Fundación Confemetal Editores.
- HANSEN, D. y MOWEN, M. (2007). **Administración de Costos: Contabilidad y Control** (5ta. ed.). México: Cengage Learning Editores.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación** (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- HORNGREN, Ch.; FOSTER, G. y DATAR, S. (2007). **Contabilidad de costos. Un enfoque Gerencial** (12ª ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- NIEBEL, B. (2004). **Ingeniería Industrial, Métodos y Procesos** (11ª ed.) México: Editorial Alfa-Omega.
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2010). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** (4ª ed.). Caracas: UPEL.



## **Ergonomía como factor determinante en la productividad organizacional**

**Sofía Sánchez\***  
**Alejandra Kurtz\*\***  
**Douglas Romero\*\*\***

### **Resumen**

En la presente investigación se analiza la ergonomía como factor determinante en la productividad organizacional. Se basa en Ramírez (2006), Melo (2009), Álvarez y Hernández (2008), entre otros y fundamenta en una contrastación teórica sobre la necesidad del énfasis en las organizaciones y sus integrantes, acerca del análisis de los beneficios que derivan principalmente en aumento de la productividad, reducción de errores e incidentes, de los tiempos de capacitación, entre otros; donde la ergonomía es el instrumento que permite lograrlo. Algunas reflexiones finales refieren la ergonomía como disciplina científica que permite desarrollar el continuo perfeccionamiento del desempeño en el sistema persona-máquina, al estimar las personas como el factor central de cualquier esfuerzo, derivando una consideración sistemáticamente de sus méritos, limitaciones, necesidades y aspiraciones.

**Palabras clave:** Ergonomía, productividad, organización.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Docencia para la Educación Superior. Especialista en Metodología de la Investigación. Licenciada en Administración. Profesora Emérita de la UNERMB. Coordinadora de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH). Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UJGH. Correo electrónico:urdaneta.s@gmail.com

\*\* Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Correo electrónico:alejandrakurtz@hotmail.com

\*\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Economía Agrícola. Economista. Profesor Emérito de la Universidad del Zulia e investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas de FACES. Miembro de Número de la Academia de Ciencias Económicas y Sociales del Estado Zulia. Correo electrónico:douglas2550@gmail.com

## *Ergonomics as a Determining Factor in Organizational Productivity*

### **Abstract**

This research analyzes ergonomics as a determining factor in organizational productivity. It is founded on theories by Ramírez (2006), Melo (2009) and Álvarez and Hernández (2008), among others, and based on a theoretical contrasting about the need for emphasis among organizations and their members regarding the analysis of benefits that originate mainly in productivity increase, error and incident reduction and training times, among others, where ergonomics is the instrument that allows this to be achieved. Some final reflections refer to ergonomics as a scientific discipline that makes it possible to develop the continual perfecting of performance in the person-machine system by considering people as the central factor of any effort, deriving a systematic consideration of their merits, limitations, needs and aspirations.

**Keywords:** Ergonomics, productivity, organization.

### **Introducción**

La ergonomía es una ciencia que estudia el trabajo en relación con el entorno, conjuntamente con las personas que lo realizan. Dentro de su objeto considera los principios, capacidades físicas y psicológicas de los individuos para diseñar adecuadamente los equipos, herramientas, ambientes laborales, a fin de evitar o disminuir los riesgos, enfermedades, entre otros, aumentando la eficiencia y precisando mejorar la calidad de vida en el trabajo. Es evidente que la ergonomía busca la adaptación del empleo al trabajador, en lugar de obligarlo a adaptarse a él, siendo el primer escalón para la obtención de una producción con calidad. Por ello, las condiciones favorables de un puesto de trabajo bien diseñado, influyen positiva y directamente en la productividad de toda empresa.

Debido a esto, en toda organización es de vital importancia un análisis ergonómico lo más completo posible, aplicado a la problemática del trabajo que se lleva a cabo, tratando con profundidad los aspectos relacionados con la prevención de riesgos, bienestar, confort, mejoras en la calidad laboral de los trabajadores, lo cual se traduce en mayor productividad. En este sentido, se puede acotar que las organizaciones en Venezuela, en la actualidad, están en la búsqueda constante de una integración de la ergonomía en el sis-

tema productivo, llevándolas a precisar como objetivo primordial: contribuir a mejorar la eficiencia en sus procesos, aportando conocimientos capaces de ayudar a adaptar los puestos de trabajo a las necesidades del empleado, minimizando tanto patologías como accidentes asociados al entorno laboral e incrementando así la eficacia, calidad y productividad del trabajo.

En este orden de ideas, es notorio que dicho incremento productivo se consigue principalmente a través de la formación e información brindada a los trabajadores y empresarios, independientemente de sus profesiones o de las diferentes áreas a las cuales pertenezcan dentro de las organizaciones, dándoles a conocer los conceptos ergonómicos, así como los aspectos técnicos que repercuten favorablemente en las instituciones. Con base a lo anterior, se puede destacar que entre algunos de los beneficios resultantes de una correcta aplicación de ergonomía en las organizaciones tiene la reducción de: errores, tiempo de aprendizaje, mantenimiento, ausentismo, entre otros, quedando comprobado que invertir en ergonomía puede contribuir al aumento productivo, así como a la competitividad de las empresas, originando una disciplina imprescindible ante un mercado globalizado y competitivo.

Significa entonces, que la actual situación de Venezuela, respecto a su crecimiento económico, búsqueda de tecnologías propias, y por lo tanto, su deseo de independencia tanto económica como tecnológica, propician la utilización de modelos de vida diseñados para su cultura, donde la ergonomía, como disciplina que conlleva a tantas ciencias, metodologías y técnicas a coincidir, es una alternativa de instrumentación efectiva de la productividad organizacional venezolana. Por este motivo, se considera la necesidad de inducir al saber ergonómico, para producir una ergonomía organizacional adaptada al país, capaz de orientar al objetivo fundamental: la productividad en las organizaciones. Por ello, se hizo una revisión teórica partiendo de los conceptos de: ergonomía y productividad, ergonomía productiva, prevención, corrección y concientización.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Ergonomía y productividad**

A partir de 1949, trabajar con ergonomía era una tarea reservada casi en exclusividad para algunas organizaciones, mientras el resto se preguntaba si podía permitirse asumir los costos

de aplicarla en sus puestos de trabajo y en su empresa. Hoy, el panorama ha cambiado, las organizaciones empiezan a plantearse si pueden asumir los costos de no disponer de este tipo de programas.

En este contexto, Ramírez (2006) aporta que la ergonomía es una disciplina científico-técnica y de diseño, basada en el estudio integral del hombre, en su marco de actuación relacionado con el manejo de equipos y máquinas, dentro de un ambiente laboral específico, buscando la optimización de los tres sistemas hombre-máquina-entorno, para ello elabora métodos de estudio del individuo, técnica y organización del trabajo. De este modo, se reconoce en la actualidad que la ergonomía en las organizaciones resulta un elemento indispensable, por cuanto cuida la calidad de vida del personal y garantiza el pleno rendimiento de éste durante su permanencia en el puesto de trabajo, fundamentado en unas condiciones que permiten tareas confortables, aumentando la motivación necesaria para llevarla a cabo.

En este orden de ideas y en relación con la definición de ergonomía, García et al. (2004), afirman que es el campo de conocimientos multidisciplinario que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al diseño de productos o de procesos de producción.

En la actualidad, el trabajo en las organizaciones implica una variedad de profesionales tales como: médicos, psicólogos, ingenieros, arquitectos, contadores, administradores, entre otros y con el paso del tiempo, con la diversificación de las empresas, el porcentaje de trabajadores pertenecientes a las mismas se va incrementando. A su vez, aumenta la incidencia de factores de riesgo desconocidos anteriormente, debido al mínimo volumen respecto a las quejas que se generaban, dado al reducido número de diversos profesionales en las distintas áreas. Este incremento de la fuerza productiva pone en evidencia los riesgos y las consecuencias propias de la actividad productiva, necesitando así de un análisis ergonómico que los evalúe, además de cuantificarlos; asimismo, capaz de aportar soluciones a las organizaciones en sus diversos puestos de trabajos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cabe destacar que aun cuando el aumento de trabajadores ha sido la causa del mayor conocimiento de estos factores de riesgo, las nuevas tecnologías incorporadas a las organizaciones han evidenciado



tanto los viejos como los nuevos riesgos inherentes al trabajo, generando y potenciando consecuencias en la salud de los trabajadores. Es conveniente mencionar a la Asociación Internacional de Ergonomía (citado por Pérez, 2007), que expresa en relación con la ergonomía lo siguiente:

Es la disciplina científica interesada en la comprensión de la interacción entre los seres humanos y los elementos de un sistema; y la profesión que aplica la teoría, los principios, datos y métodos para diseñar con el objeto de optimizar el bienestar de los seres humanos y el desempeño general del sistema (p. 7).

Si bien es cierto, que entre una actividad y otra pueden presentarse mayores o menores factores de riesgo dependiendo del ámbito laboral, todos estos factores deben apreciarse, por cuanto el bienestar laboral ha de estar presente en todas las situaciones sin distinción de la tarea a desarrollar. A fin de preservar la salud de los trabajadores en las organizaciones, se hace necesario conseguir su bienestar físico, mental y social, mitigando los riesgos laborales al mínimo, reduciendo la insatisfacción, hasta aumentar la productividad.

Con referencia a lo anterior, Melo (2009) argumenta que la ergonomía es la adaptación del medio al hombre, la cual se aplica a todo el entorno de las personas, ya sea en el ámbito laboral, hogar, transporte o deporte y al referirse al área de trabajo suele definirse como la humanización del trabajo y el confort laboral. Ante ello, se deduce que la ergonomía es una ciencia multidisciplinaria que estudia la interacción del sistema integrado por hombre-máquina-entorno en cualquiera de sus ámbitos, analizando los aspectos referentes al diseño de productos o procesos de producción, con el objeto de optimizar el bienestar de los seres humanos y el desempeño general del sistema.

Desde esta arista, la ergonomía surge del concepto basado en que la actividad laboral no es la máquina ni el individuo solo, o el individuo manipulando la máquina, sino más bien la investigación mancomunada para encontrar la concordancia entre las posibilidades físicas de la máquina y las propiedades psicofisiológicas del individuo. Por su parte, Bojalil (2004) explica que los objetivos de la ergonomía son el incremento de la calidad de vida, seguridad, bienestar y eficacia, lo cual conlleva a la viabilidad del sistema, traducido en productividad.

A partir de los planteamientos formulados se deduce que el trabajo ergonómico corresponde a la categoría de investigaciones aplicadas, las cuales aseguran la integración de la ciencia en la producción, ofrecen medidas encaminadas a aliviar el trabajo, elevar su eficacia, así como la calidad. La aplicación de los principios ergonómicos eleva el rendimiento y mejora la calidad del producto o servicio. Confirmando con esto la eficacia del factor dinámico representado por el elemento humano en cada una de las actividades realizadas; donde la ergonomía hace énfasis en lograr que el trabajo del hombre sea más rico en contenido, interesante, creativo y por ende más productivo.

Por otra parte, Melo (2009) afirma que la importancia de la ergonomía para las organizaciones se consideró un lujo para las mismas, tomándolo incluso como un gasto absurdo de no existir previamente un estatus de bienestar y rentabilidad económica. Esta actitud fue producto del desconocimiento de varios factores, como por ejemplo: la necesidad de humanización del trabajo, el mayor provecho técnico posible con el correcto funcionamiento de los medios en los puestos de trabajo y la influencia de estos factores sobre la productividad.

Cabe considerar la obligación de la gerencia de adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos, métodos de trabajo y/o de producción; todo esto se interpreta en el marco organizacional como un costo, aunque se valora éticamente la disminución en la siniestralidad y calidad de vida laboral. No obstante, la ergonomía es capaz de generar beneficios a la organización, impactando directamente en el aumento de la productividad, así como el esfuerzo de los ergónomos debe ir encaminado a demostrarlo, convirtiéndose en un elemento de inversión y no en un costo.

Ante la situación planteada, es conveniente recordar que el hombre al valerse de artefactos para satisfacer una necesidad, realiza una serie de operaciones propias del trabajo, su ejecución será productiva en tanto consiga el objetivo con un rendimiento óptimo. La medición de este desempeño se logra con el estudio de las operaciones, sus funciones y relaciones. En este sentido, Cruz y Garnica (2006 p. 174), brindan su concepto de productividad como: “el resultado del más alto rendimiento, consecuencia de los recursos empleados y se mide por el trabajo realizado en un período de tiempo determinado, con el menor número de errores”.

Por tanto, se deduce que el buen desempeño de la actividad es el resultante de la suma de los factores: entrenamiento, experiencia, precisión, prontitud y satisfacción por la acción, incluyendo en esta última recompensa al esfuerzo, desempeño social, seguridad física, psicológica hasta llegar al confort. Los factores de productividad en el estudio ergonómico tienen como objeto la transferencia de los resultados de la investigación a su posible aplicación en soluciones de mayor efectividad.

Desde esa perspectiva, se dice que el propósito de la ergonomía va dirigido a mejorar los niveles de productividad, con la búsqueda de la optimización de los diseños, así como de los sistemas de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones del trabajador, aunado a esto la tecnología, equipos, procesos, en búsqueda de realizar su labor de manera fácil y cómoda, para lograr mejores niveles. Se afirma entonces que ésta se relaciona con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a ello se pueden prevenir los defectos del producto, mejorando los estándares de calidad en la empresa, sin llegar al usuario final. En este sentido, la productividad se asocia con los estándares de producción; si estos se mejoran, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Es necesario destacar que la eficiencia se expresa en productividad, la cual demuestra la manera de utilización de cada uno de los recursos en el proceso de conversión necesario para obtener el producto. En efecto, la producción en unos casos implica la transformación de insumos de un producto tangible; cuando el resultado es intangible se trata de operaciones de servicio. Al mencionar productividad se admite la optimización en los resultados de cualquier actividad, como consecuencia de la utilización óptima de los recursos requeridos para tal fin. Entre los recursos utilizados en un sistema orientado al proceso de conversión, el más importante es el hombre, llamado indistintamente factor mano de obra, factor de trabajo, fuerza laboral o servicios del hombre.

Por lo antes expuesto, se destaca la importancia de la ergonomía basada en la consideración del trabajador como factor de trabajo no manipulable. A diferencia de los materiales o las máquinas, él tiene la particularidad de poder actuar a voluntad, haciendo factible o no un nuevo diseño del sistema. Además, constituye una fuente permanente de creatividad. En realidad la producción depende totalmente del personal; por ende, se considera que el hombre es variable tanto en su capacidad física e intelectual como en sus expectativas.

## **1.2. Ergonomía productiva**

Cuando se habla de productividad se pretende encontrar la optimización de los resultados de cualquier actividad que se desarrolle. A su vez, la actividad ha sido y es motivo de un estudio integrado en el campo científico-técnico, que busca afianzar los patrones óptimos de la actividad humana, estereotipando sus actuaciones y unificando sus actitudes con la mínima tensión psicofisiológicas en el trabajo. Por tanto, se puede afirmar que la ergonomía productiva es el estudio sistemático de las personas en su entorno de trabajo con el fin de mejorar su situación laboral, sus condiciones de trabajo y el aumento de sus actividades realizadas en menor tiempo con el mínimo esfuerzo, en la persecución del objetivo primordial, satisfaciendo sus necesidades, permitiendo el desarrollo social, seguridad física y psicológica, así como mayor confort en su ambiente laboral.

En este sentido, se comprende la necesidad de realizar actividades para generar resultados; estos a su vez permiten una medición y son útiles al sistema de control aplicable, por cuanto se requiere de una estandarización de normas y procedimientos que aseguren la amplitud, obligatoriedad, así como utilización de los datos ergonómicos. En consecuencia, la ergonomía contribuye a la productividad, calidad del trabajo como fuente de datos estandarizados orientados a elevar la eficiencia del trabajo. La normativa ergonómica posee, a todas luces, una importancia trascendental en lo que respecta al nivel de calidad y productividad requeridas.

En el orden de las ideas anteriores, Ramírez (2006, p. 373), argumenta que dichas normas se encuentran orientadas y aplicadas a los siguientes elementos: a) Normas ergonómicas humanas, las cuales responden a las características antropométricas, sensoriales, motoras, psicológicas; b) Normas ergonómicas materiales, se refieren a los factores físicos, químicos, mecánicos y biológicos que inciden sobre el individuo; c) Normas ergonómicas funcionales, corresponden a los métodos, procesos y procedimientos de actuación; d) Normas ergonómicas de investigación, pertenecen a las necesidades sobre los métodos de investigación que habrán de llevarse a cabo.

Según se ha visto, el concepto moderno de ergonomía va de la mano con la noción de calidad, al considerar que tanto uno como el otro inciden en las condiciones de trabajo y productividad, buscando así la humanización de la organización, rompiendo con el esquema o paradigma de esfuerzos deshumanizantes,

exagerados en situaciones por demás negativas para el hombre en su rendimiento productivo. De todo esto, se concibe el término ergonomía no solo referido al confort en el trabajo, sino más bien al elemento o factor determinante incidente sobre la productividad, por lo que su visión del conjunto abarca la eficiencia de los sistemas productivos y aplicación en todos los componentes del sistema a la par de la calidad total.

Por su parte, Álvarez y Hernández (2008, p. 12) mencionan que los principales beneficios de llevar a cabo una exitosa intervención ergonómica se clasifican en “tres categorías: beneficios económicos relacionados con el personal, con los equipos y materiales y con el aumento de las ventas”.

Como complemento, se puede señalar que otro de los beneficios evidentes de la aplicación de la ergonomía en las organizaciones es la reducción de enfermedades profesionales; esto ya lo han integrado muchas empresas en su sistema contable y no es tomado en cuenta como un costo. La forma más común de cuantificarlo es estimando el tiempo perdido por el personal debido a los accidentes, lesiones y enfermedades profesionales. Si se multiplica la reducción del tiempo perdido por el costo de la mano de obra por unidad de tiempo, queda determinado el beneficio económico.

Por tanto, se deduce que el beneficio económico en una organización es el resultado de la confluencia racional de los elementos, medios y procedimientos que intervienen en el trabajo, con resultados eficientes y eficaces, traducidos en una mayor rentabilidad, menores costos, mayor motivación personal, mejor calidad y excelente clima laboral. En términos generales, es la relación positiva insumos-producto, en la cual la ergonomía participa mejorando ampliamente dicha relación.

En este sentido, se puede destacar que existe un factor denominado análisis ergonómico de la productividad, considerado como la operación mental desarrollada a través de todos los datos disponibles sobre los elementos en cuestión, con el fin de determinar posibilidades, así como probabilidades por un lado y dificultades o condiciones inoperantes por el otro, a objeto de hacer un balance de fuerzas con la finalidad de optimizar los resultados de la política desarrollada, a fin de estandarizar los sistemas laborales, controlar la productividad de las organizaciones y evitar así incurrir en gastos innecesarios o en altos costos.

Por estos motivos, se hace necesario que en las organizaciones se posea total control sobre la capacidad de producción, ase-



gurando un tiempo real de respuesta, así se previene incurrir en almacenamientos o tolerancias de producción innecesarias, lo cual se traduce en una ergonomía productiva a tiempo real operativo. Cabe destacar, la existencia de varios elementos como el diseño físico entre los que se encuentran: la antropometría, biomecánica, confort visual, sonoro, térmico, los cuales deben estar presentes; diseñados manteniendo criterios ergonómicos para actuar a mediano y largo plazo como factores reductivos de trastornos, malestares o enfermedad del personal.

Significa entonces que el buen uso, adecuación de las máquinas, ambiente térmico y acústico, organización del trabajo, carga mental, entre otros factores, deben estar científicamente programados, evitando así transformarse en generadores de estrés laboral; por lo que la ergonomía productiva alerta sobre los detalles de las tareas a realizar en las organizaciones; asimismo sobre las condiciones necesarias para que se desarrollen con el máximo de eficacia y bienestar, lo cual contribuye a mejorar las condiciones del trabajo, además de la calidad de vida del trabajador y el aumento de la productividad.

### **1.3. Prevención, corrección y concientización**

Ante la constante modernización que implica la vida organizacional actual, cabe destacar la subdivisión que hace Ramírez (2006) con respecto a la investigación ergonómica, quien refiere la existencia de una ergonomía preventiva y una correctiva, describiéndolas de la siguiente manera: la primera, también denominada de diseño, tiene vinculación directa con la modernización de los equipos y sistemas existentes, así como el diseño de nuevos elementos, permite optimizar el sistema hombre-máquina, evitando dar pautas ergonómicas tipo receta, la limitación a la creatividad, así como la humanización de la máquina, y por ende, la mecanización del individuo.

Mientras que la ergonomía correctiva o de perfeccionamiento desempeña un papel muy importante en la obtención de resultados positivos; en el componente actividad se habla de tres factores estrechamente entrelazados, como si fuesen un engranaje, estos son: los hombres, también llamados factor humano; las máquinas denominadas factor técnico y el ambiente considerado el factor sociotécnico; por tanto, se debe procurar encontrar las soluciones concretas de su interacción a través del sistema hombre-máquina-entorno integrado.

En este sentido, se señala que la ergonomía busca el desarrollo organizacional, el cambio y modificación de las estructuras del sistema empresarial con el fin de mejorar su funcionamiento, hacerla más flexible, adaptable a las contingencias y reducir o eliminar los conflictos. Su incidencia principal es sobre el factor humano, para lo cual la formación, desarrollo profesional, concientización e integración son esenciales para cumplir con el objetivo; por lo que la ergonomía se nutre de los conceptos de formación, desarrollo profesional, concientización e integración, buscando actuar sobre el sistema organizacional, humanizando no solamente al individuo, sino también a los demás elementos que lo integran como materiales y medio ambiente.

Es necesario enfocar el concepto que Guzmán (2008) ofrece sobre la ergonomía preventiva correctiva, como el área que trabaja en íntima relación con las disciplinas encargadas de la seguridad e higiene en los distintos contextos de trabajo. Dentro de sus principales actividades se encuentran el estudio y análisis de las condiciones de seguridad, salud y confort laboral. Pudiéndose mencionar las aplicaciones de la ergonomía preventiva correctiva; básicamente reúne dos aspectos a saber: primero la adaptación de entornos que incluye: diseño de férulas, aditamentos, entre otras, demás ayudas técnicas, adecuación de dispositivos visuales, auditivos, táctiles, útiles en las actividades de la vida diaria, de trabajo abarcando el ocio y segundo la evaluación de los componentes que se refieren a las habilidades funcionales requeridas en el desempeño ocupacional, considerando componentes sensoriales, motores, cognitivos y psicosociales.

Todos los aspectos aplicables de la ergonomía, antes mencionados, son de vital importancia al permitir la evaluación así como la adaptación de los ambientes de trabajo en los cuales se desempeñan las actividades de la vida diaria, el trabajo, estudio, ocio y esparcimiento, para ajustarlos a las necesidades específicas de cada persona, a través de la utilización de estrategias propias de la profesión, tendentes a minimizar los efectos de sus actividades cotidianas, brindando un ambiente confortable en la ejecución de todos sus roles y garantizando tareas más productivas.

Es oportuno destacar que el estudio de las condiciones de trabajo, evaluando la higiene, procesos tecnológicos, seguridad, productos, materias primas, dispositivos técnico-sanitarios, localización, arquitectura, construcción, distribución de plantas, iluminación artificial o natural y las condiciones organizacionales en el trabajo, pone en evidencia los vínculos interdisciplinarios de

la ergonomía con las ciencias sociales, técnicas y naturales que tienen mayor prioridad con el trabajo.

De lo discutido anteriormente, se desprende que el enfoque central de la ergonomía es el desempeño, seguridad y comodidad del trabajador, cuya actividad se centra igualmente en la actividad laboral del hombre, experimentando a través de las demás ciencias, pero influyendo a su vez sobre ellas en lo referente a teorías, métodos y prácticas. Por lo tanto, resulta importante enfatizar la armonización de los elementos hombre-máquina-entorno, los cuales caracterizan básicamente el sistema de producción de una organización, necesitando de una filosofía de aproximación en los problemas que presenta la integración de los tres elementos en un sistema, controlado eficazmente por el hombre, buscando en todo momento un mayor rendimiento del mismo, es decir: mayor productividad.

De esta manera, se puede obviar que en el desarrollo de las condiciones de trabajo, la ergonomía concibe el uso de equipos capaces de causar menos fatiga al trabajador; trata de mejorar el sistema ambiental, las condiciones de seguridad como elementos de motivación y del estudio ergonómico de las características tanto físicas como psicológicas del hombre para la adaptación de las máquinas con el propósito de aumentar su eficacia. De allí que, la ergonomía es una valiosa herramienta de la alta gerencia, tanto para los técnicos como para los responsables de la organización y dirección de los equipos de producción.

En referencia a los sistemas correctivos, los resultados de todo sistema de supervisión y análisis conducen a conclusiones finales que pueden ser positivas o negativas; estas últimas no proporcionan todos los fallos o errores en que ha incurrido el sistema, a consecuencia de ello nace la necesidad de una serie de medidas de contraposición dispuestas a eliminar las causas, otras para medir llegando a comparar su alcance. Ambas dan lugar a los sistemas correctivos, cuyo objeto es analizar resultados, compararlos con ciertos niveles de permisión de error o con el récord alcanzado por otras organizaciones, es decir, competitividad, para implantar las medidas correctivas necesarias.

Del mismo modo, se plantea que el análisis de los resultados obtenidos del trabajo y del personal es el punto de partida para determinar todos los errores cometidos, este debe abarcar todos los datos pertinentes a los diferentes niveles. La acumulación de datos deberá ser rápida de acuerdo con los índices de observación

fijados con anterioridad; tratará de ser breve, concisa y clara en la descripción de hechos, cifras y cuadros, así como veraz en la naturaleza de los resultados. De esta manera, el análisis final determinará fácilmente las desviaciones sufridas durante el proceso de la ejecución con respecto a las metas de productividad trazadas por las organizaciones.

Con base a la situación descrita, se puede indicar que una vez determinados todos los hechos y desviaciones dignas de consideración se trata de encontrar las posibles causas de error, las cuales pueden obedecer a una serie de factores tales como: mala estructuración de la organización, políticas organizacionales de-sactualizadas, bajo nivel de potencial humano, falta de formación personal, evaluación deficiente de los medios disponibles de la organización, mala planificación; ya sea de origen técnico o de concepción, en sí dificultades de orden laboral, entre otros.

En este sentido, se dice que ante las causas de errores se presentan las acciones correctivas, que estarán de acuerdo en número y naturaleza con las necesidades que imponga el balance de resultados. Entre ellas se puede considerar, en medida general, la re-organización de los sistemas, actualización de las diversas políticas, mejor organización del sistema de supervisión, determinación de objetivos, asignación racional de tareas, modificación de los planes con respecto a la producción, actualización de medios, motivación, perfeccionamiento del personal, delegación de mayores responsabilidades, negociaciones con los trabajadores, entre otros.

De acuerdo a lo planteado, se dice que todo sistema o programa correctivo debe basarse en las siguientes consideraciones: determinar la causa y naturaleza de los errores para poder eliminarlos, enfocar las medidas para descartar todas sus causas de perturbación del sistema, planificar en forma real, racional, considerar al sistema correctivo como permanente y continuo, llevar un control estricto sobre sus resultados en relación con su finalidad, dar mayor responsabilidad así como autodecisión a los grupos de trabajo.

Como se ha podido observar, un medio de aplicar razonablemente las medidas correctivas es determinar hasta qué punto los errores acumulados son en extremo perjudiciales para el buen funcionamiento de la organización, valiéndose de sistemas correctivos, basados además de las medidas ya enunciadas en la comparación de sus resultados con los de otras organizaciones similares que se mueven dentro de su mismo campo de actividad. A su vez, la propia organización puede partir de comparaciones

internas, informes elaborados y actualizados con sus propios resultados, los que le permitirán determinar la evolución global de la empresa, así como los puntos sobre los que hay que incidir para corregir y mejorar cualquier desviación negativa.

Con referencia a lo anterior, Alfaro (2008) refiere que para lograr el éxito en la implementación de programas de ergonomía, se requiere la participación y compromiso de todos los participantes en los procesos ergonómicos productivos en la implementación de un sistema de prevención y control después de haber realizado la identificación así como la evaluación, de herramientas, equipos y participantes en las actividades, se pueden aplicar dos tipos de controles: controles de ingeniería y administrativos.

Los controles de ingeniería, implican aquellos cambios que reducen el nivel o número de factores de riesgo, como por ejemplo: rediseñar las herramientas, las actividades, minimizar el tiempo de brazos estirados sobre la cabeza, disminuir el peso a cargar, proveer sillas bien diseñadas que se ajusten en los equipos pesados, entre muchos otros más, lo cual dependerá de las actividades. A su vez, los controles administrativos, incluyen mejorar el entrenamiento del trabajador, preparar un programa rotativo a finde equilibrar la carga a levantar o disminuir las actividades repetitivas, la limpieza y mantenimiento. Así como ofrecerle un ambiente de trabajo agradable, psíquica y socialmente adecuado, en el que su identidad, cultura y lengua sean consideradas y respetadas.

Todo lo anteriormente expuesto, integra la idea de una concientización sobre productividad en las organizaciones, señalando que debe ir a la par con los estudios ergonómicos, apoyos técnicos, nuevas tecnologías y nuevos equipos, procesos incluidos métodos, logrando la concientización en el trabajador y hablar del trabajador es referirse al máximo dirigente, a todos los escalones jerárquicos, hasta el último empleado en la escala organizacional.

Se observa que para crear conciencia sobre la productividad en las organizaciones deben tomarse en cuenta las políticas y planes acordes con las necesidades de incrementar la productividad, manejo y desempeño de actividades, búsqueda de la unidad del trabajo integrado de todos los componentes de la organización, capacitar enfocando la necesidad de la productividad como elemento de rendimiento, fomentar el bienestar, la seguridad equitativa que demande un esfuerzo tanto racional como placentero, el cual responde a una necesidad intrínseca de trabajo del ser humano.



Se hace evidente entonces que para concientizar sobre la productividad en las organizaciones se debe tomar en cuenta al ente gubernamental, a través de la concientización masiva y mediante políticas, planes acordes con las necesidades de incrementar la productividad en la organización, considerando modelos orientados a la humanización, para manejar así el desempeño de actividades y dirección de la organización, eliminando conceptos, criterios diferenciales entre el esfuerzo de los escalones jerárquicos, buscando la unidad y amalgama del trabajo integrado de todos los componentes.

Siguiendo el propósito fundamental, la capacitación pasa a ser elemento clave y deberá darse a todos los niveles, enfocando la necesidad de la productividad como elemento de rendimiento, bienestar y seguridad para todos. Convencerse de que la productividad no demanda mayor esfuerzo fatigante, sino un esfuerzo racional y placentero que responde a una necesidad intrínseca de trabajo del ser humano.

Frente a estos aspectos, solo queda mencionar que únicamente con la concientización individual, grupal u organizacional, en la que se dé preferencia al trabajo en función del hombre y para el hombre, se podrá lograr ajustar hasta elevar al máximo la productividad, a través de todos los criterios, teorías, modelos, métodos, procesos y mecanismos aquí tratados.

## **2. Metodología**

Esta investigación estuvo basada en una contrastación teórica conceptual, a través de la utilización de la hermenéutica como técnica para la discusión e interpretación de los documentos de los autores citados, tal como lo plantea Martínez (2004).

## **Conclusiones**

La ergonomía es la disciplina científica que permite desarrollar el continuo perfeccionamiento en el desempeño del sistema persona-máquina, aumentando el autocontrol, disminuyendo la fatiga física o psicológica, que hacen del individuo un elemento de alta productividad en el trabajo, constituyéndolo como factor determinante de su propia seguridad dentro de la organización. Los proyectos de intervención ergonómica suelen presentarse en términos de mejoras en salud y siniestralidad laboral, optimización

en el diseño de ingeniería, seguridad y mejoras en la calidad de vida laboral.

En tal sentido, el enfoque de ergonomía productiva debe ir encaminado a llamar la atención de todos los integrantes de la organización, concretando beneficios sociales, personales, grupales y por ende organizacionales. Al desarrollar una propuesta ergonómica para las organizaciones, es importante identificar claramente el costo y el beneficio económico que se pueda esperar y describir como serán valorados.

Es así como para lograr el éxito en la implementación de un programa de ergonomía, se requiere la participación y compromiso de la gerencia y de sus trabajadores; además de contar con la asesoría de profesionales especializados para realizar el análisis del lugar de trabajo e implementar programas de entrenamiento y educación. Además de la implementación de un sistema de prevención y control de reportes tempranos de daños manejados por el programa médico.

En consecuencia, el objetivo de la ergonomía es garantizar que el entorno de trabajo esté en armonía con las actividades que realiza el trabajador. El principio de que el desarrollo personal debe ser un aspecto en la aplicación de la ergonomía, requiere mayores habilidades por parte del diseñador y del organizador, pero si se logran aplicar adecuadamente, mejorarán todos los aspectos de la actuación humana.

## **Referencias bibliográficas**

- ALFARO, K. (2008). **Productividad y la Prevención de Riesgos a la Salud**. México: Copersa Ingeniería.
- ÁLVAREZ, E. y HERNÁNDEZ, A. (2008). **La Rentabilidad de la Ergonomía**. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya, S.L.
- BOJALIL, J. (2004). **Ergonomía, Sociedad y Organización**. VI Congreso Internacional de Ergonomía. X Reunión Binacional de Ergonomía, México – EEUU.
- CRUZ, A. y GARNICA, A. (2006). **Ergonomía Aplicada** (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- GARCÍA, C.; PAGE, A.; FERRERAS, A.; CASTELLÓ, P.; PIEDRABUENA, A. (2004). **Ergonomía del Trabajo**. España: Instituto de Biomecánica de Valencia.
- GUZMÁN, O. (2008). **Ergonomía y Terapia Ocupacional**. España: TOG A Coruña.

- MARTÍNEZ, M. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Trillas.
- MELO, J. (2009). **Ergonomía Práctica**. Argentina: Fundación Mapfre.
- PÉREZ, J. (2007). **Propuesta de Procedimiento para Evaluación Ergonómica de los dta's en las Estaciones de Trabajo**. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial. México: UPIICSA, IPN.
- RAMÍREZ, C. (2006). **Ergonomía y Productividad** (2ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.