



## Competencias cardinales en gerentes educativos de institutos universitarios privados

Daniel Romero\*

### Resumen

El propósito de este artículo es determinar las competencias cardinales de los gerentes educativos en los institutos universitarios privados; se centra en los postulados de autores como: Álvarez (2002), Alles (2005), Roger (2002), entre otros. El tipo de investigación es descriptiva; con diseño no experimental de campo. Se aplicó un censo poblacional para la selección de la muestra, el cuestionario fue aplicado a los supervisores de las coordinaciones de áreas, cuyos resultados muestran la presencia de características subyacentes. Se concluye que los supervisores de la coordinación de áreas con frecuencia ponen en práctica principios éticos. La responsabilidad está firmemente confirmada y existe presencia de integridad y asertividad frente a su ejercicio profesional en los institutos universitarios privados.

**Palabras clave:** Competencias cardinales, gerentes educativos, institutos universitarios privados.

\* Magíster en Gerencia Empresarial (URBE, 2008). Ingeniero en Informática (URBE, 2000). Coordinador del Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas en Ingeniería de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (CICTEI). Profesor de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández y de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UJGH, UNEFA). Correo electrónico: daniel.romero@ujgh.edu.ve.

## *Cardinal Competences in Educational Managers for Private University Institutes*

### **Abstract**

The purpose of this article is to determine the cardinal competences for educational managers at private university institutes. Research is centered on the postulates of authors such as Álvarez (2002), Alles (2005) and Roger (2002), among others. The research is descriptive, with a non-experimental, field design. A population census was used to select the sample; a questionnaire was applied to area coordination supervisors whose results showed the presence of underlying characteristics. Conclusions were that the area coordination supervisors frequently put ethical principles into practice. Responsibility is solidly confirmed and integrity and assertiveness exist in relation to their professional exercise in private university institutes.

**Keywords:** Cardinal competences, educational managers, private university institutes.

### **Introducción**

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el perfeccionamiento de personal técnico hasta el del liderazgo en gerentes en instituciones educativas a nivel superior. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por crear una base de competencias claves y cardinales.

En atención a lo recién señalado, las competencias son los comportamientos asociados a la experiencia, conocimientos y capacidades emocionales presentes en el desempeño laboral a nivel de la gerencia empresarial. En el entorno laboral, algunos de los términos asociados son: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes.

En ese contexto, se define el término competencias como la combinación de habilidades, conocimientos y conductas que son importantes para el éxito de la organización. La parte final en la definición resalta el verdadero valor de las competencias como un concepto de herramienta gerencial para las políticas y programas de gerencia empresarial, las cuales son el puente entre lo que la

organización quiere alcanzar (su estrategia) así como los modos específicos de llegar a tal objetivo (su implementación).

Por tal razón, para alcanzar las metas formativas en este nivel docente, se requiere delinear un plan para modificar o reformar una circunstancia existente, hecho que implica el propósito del individuo de actuar, es decir, determinar con certeza lo que se desea ejecutar, en función del crecimiento personal, lo cual se denomina competencia; dicha condición amerita una estrecha relación con el desempeño profesional, al planear, regir, organizar y regular su labor como un plan de vida presente en la realidad del siglo XXI; determinando anticipadamente los resultados a obtener, además de la inversión de esfuerzos en conjunto, de líderes y de una comunidad para lograr las metas.

Bajo este marco de referencia, este artículo se orienta a determinar las competencias cardinales de los gerentes en los institutos universitarios privados, por ser los regentes orientados a dirigir un proceso cuya estrategia sea el fortalecimiento de las organizaciones, específicamente educativas, desde una perspectiva social, pedagógica y administrativa. En primer lugar, se exponen conceptos de competencias cardinales, reflexionando sobre la importancia que tienen las mismas para conducir las misiones profesionales prefijadas. Seguidamente, se hace un esbozo de las principales competencias cardinales que caracterizan al gerente educativo, haciendo alusión específica a la relación existente con su cotidianidad en el trabajo.

Asimismo, se mostrarán los resultados obtenidos del trabajo de campo desarrollado, teniendo como escenario los institutos universitarios privados de Maracaibo, a fin de exponer su análisis y discusión respectiva, contrastada con el sustento teórico que respalda la investigación. De igual manera, se presentan las consideraciones finales puntualizando el hecho de que la acción educativa se consolida a través de las experiencias o procesos aprendidos a través de la vida y actividades compartidas en estos recintos de formación, mediante comportamientos repetitivos, con una orientación que facilita la utilización de estos saberes en la realidad social en la que se envuelven los sujetos inmersos en el sistema educativo para lograr los resultados que se esperan.

## 1. Fundamentación teórica

El presente artículo hace referencia a diferentes aportes teóricos, basados en una recopilación de ideas y conceptos en relación con las competencias cardinales, su tipología, entre otros aspectos desarrollados por diversos investigadores, lo cual dará sentido a la problemática planteada y servirá como fuente para futuras investigaciones.

### 1.1. Competencias cardinales

Las competencias cardinales también reciben el nombre de competencias genéricas. Según Hay Group (2004), éstas son comportamientos o conductas sostenidas con las que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos y maneja y modifica su entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, de procesos de formación, reforzamiento social, además de la experiencia adquirida a lo largo de la vida.

Por su parte, Benavides (2002) define las competencias cardinales como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una institución, entidad, consorcio, sector o estado. En este sentido, su principal generalidad está orientada a fortalecer la identidad, al considerar que nacen de las políticas y los objetivos de la organización.

Para Vera (2007), este tipo de competencias son el conjunto de características asociadas con el desempeño superior en un nivel o área organizacional, que son observables, se aplican al trabajo y ayudan a la organización a lograr los objetivos. Para conceptualizar, considerando lo reflejado por los citados autores, las competencias cardinales se refieren a las características, cualidades y atributos del hombre que indican la forma de comportarse o pensar, permitiendo lograr un buen desempeño en su trabajo o ante cualquier actividad específica.

### 1.2. Tipos de competencias cardinales o genéricas

Las competencias genéricas aplicables a los gerentes educativos representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Para efectos de este artículo, se describen las siguientes:

**Ética:** La palabra ética proviene del griego *ethos*, cuyo significado es costumbre y su connotación se relaciona con la palabra moral proveniente del latín *mos*, *moris* que también significa cos-

tumbre, según Fabelo (2000). Aunque ambos términos están sujetos a diversos convencionalismos de acuerdo con cada autor, época o corriente filosófica, en el caso particular, las dos palabras se refieren a la orientación hacia un fin y una concreta voluntad; es decir, se trata del deber ser. El citado autor comenta que existen muchas costumbres buenas, denominadas virtudes y otras malas, como los vicios, por tanto, como ética y moral, etimológicamente significan lo mismo, la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres.

De acuerdo con los planteamientos del autor, lo que con certeza le concierne a la ética es estudiar la bondad o maldad de los actos humanos, sin atender otros enfoques. En consecuencia, se puede precisar que dichos actos representan el objeto material de estudio y la bondad o maldad su objeto formal. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que la ética posee dos aspectos, uno de carácter científico y otro de carácter racional.

Según lo expresado, el carácter científico está fundamentado en que la ética es una ciencia, es decir, “un paradigma fundamentado, porque establece un modelo universal o patrón de comportamiento de la realidad y puede decir cómo se va a comportar dicha realidad” (Fabelo, 2000), por tanto, logra predecir el comportamiento de un objeto debido a que proporciona el modelo bajo el cual actúa; así pues, la ciencia no indica el comportamiento de un objeto sino cómo debe actuar. Mientras que el carácter racional viene dado por el uso de la razón, es decir, la ética no es una ciencia experimental sino racional, al fundamentar sus modelos por medio de la razón, la cual provee de las causas y el porqué de la bondad en una conducta realizada.

Cabe agregar que la ética, según Álvarez (2002), es toda ciencia que posee un método por medio del cual se tiene amplio conocimiento de la conducta humana. Además, en ella están implícitos los siguientes pasos:

- a. Observación: paso propio del método científico; va más allá de acercarse al hecho real y percibir a través de los sentidos en forma profunda.
- b. Evaluación: a partir de la percepción del acto por medio de la observación, se emite un juicio de valor moral, tratando de catalogar el acto observado dentro de las categorías morales previamente constituidas, tales como: honesto, obligatorio, bueno, amable, recomendable, entre otros.

- c. Percepción axiológica: en este aspecto se trata de descubrir en forma personal los valores que todavía no se han descubierto o percibido en este acto estudiado, dando un valor de acuerdo con una escala establecida.

Al relacionar la ética con las competencias, Alles (2005) afirma que es el sentir y obrar consecuentemente, tanto en la vida profesional o laboral como en la vida privada, con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece.

Dentro de ese marco, formar competencia ética es crear la capacidad de tomar decisiones autónomas en función de valores en vista a la felicidad personal y social. Además, conlleva a una orientación hacia la comprensión de la vida en clave de libertad. Se trata de formar un juicio moral que sea a la vez autónomo, solidario, universal, propio y humano. Para Cardona (2001), integrar competencia ética significa enmarcarse en las disciplinas: ética filosófica, lógica, derecho, política, psicología, sociología, así como antropología, configurando interdisciplinariamente este campo con contenidos propios que conforman un corpus susceptible de constituirse en un espacio curricular independiente.

En este mismo orden y dirección, en el trabajo consciente sobre la sensibilidad, que por la convivencia con los valores ejercidos permite reconocer lo bueno y lo malo, formar competencia ética es establecer competencia estética, criterio estético, al considerar que lo bello es la aparición de lo bueno. Por ende, aprender a discernir el bien implica comprender las formas del bien.

Adicionalmente, se agrega que las competencias éticas significan formar en la constitución de una tésitura de distanciamiento progresiva frente a las cosas, personas, instituciones, los propios actos y actitudes, permitiendo juzgarlos críticamente desde los valores; así como una integración progresiva de los distintos ámbitos y niveles de la propia vida hacia la configuración de una cierta coherencia entre lo que se piensa, dice, hace, desea.

Siguiendo los lineamientos de Herrero (2000), la ética es concebida como competencia laboral, demandada no sólo a niveles de reclutamiento de personas sino, principalmente, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas. En definitiva, los valores, las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión son considerados factores de rentabilidad.

En efecto, para el citado autor, la ética no es un tema académico o una abstracción filosófica, sino un conjunto de acciones orientadas a un fin; es la perfección de la naturaleza humana. Si, en general, el mundo de lo económico ha funcionado, se ha debido, en gran parte, a la vigencia de comportamientos éticos positivos al menos en un número suficiente de personas. Es decir, teniendo relación la ética con las acciones humanas, desde luego que afecta a aquellas que atañen al mundo del trabajo y, por ende, del lugar donde hoy éste se desarrolla preferentemente: la empresa.

En ese mismo sentido, se destacan los comportamientos cotidianos establecidos por Alles (2005), con respecto a los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. De igual manera, estructura la visión y misión organizacional sobre la base de valores morales y establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres, además de las buenas prácticas profesionales. Este modelo en el mercado así como en la empresa, es reconocido por promover la fidelidad a los principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de la vida; asimismo, prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios del sector u organización.

**Responsabilidad:** Al hablar de este valor, hay que destacar que la actuación en el plano personal proviene de muchas fuentes predecibles e imprevistas, implicando esto asociarse, participar y comprometerse. Mientras que la responsabilidad social necesita de lo antes señalado, sumado a la justicia, humanidad y respeto por los derechos de todos los seres humanos, lo cual conduce a tratar de consolidar el beneficio de todos sin distinción.

Según Alles (2005), conceptualmente, la responsabilidad para algunos es interpretada como una carga y no consiguen percibirla como un asunto relevante. Además, pretenden proyectarla como si fuera el problema de otros. En este sentido, un individuo responsable se caracteriza por ser perseverante y actúa en función de desempeñar el deber que se le atribuyó, persistiendo su fidelidad ante la meta propuesta. Cabe agregar que al existir la conciencia de ser un instrumento, o un facilitador, la persona permanece neutral y flexible en su papel. Permanece desapegada, pero con un claro entendimiento de lo que se necesita hacer. Sin embargo, cuando se interpreta un papel con precisión seguido de la efectividad se siente satisfacción por haber realizado una contribución significativa.

Según Rogers (2002), la responsabilidad, a menudo, necesita de la humildad para contribuir con la superación de los obstáculos instaurados por el ego. Por ejemplo, quien actúa responsablemente no controla los resultados; además, tiene la sensatez de determinar el momento en el cual debe delegarse un compromiso a otro. Una de las limitaciones es estar excesivamente apegado a la responsabilidad; lo cual conlleva a la preocupación, inquietud y miedo, lo cual puede causar un efecto paralizante en la toma de decisiones y conducir a consecuencias indeseables.

Dentro de este marco, la responsabilidad es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de los actos cometidos. En el contexto de la antigüedad, la responsabilidad era concedida a todo tipo de objeto (animales, cosas inertes, fenómenos naturales, muebles). De dicha época proviene el sentido de responsabilidad como causalidad.

Por su parte, Acosta (2008) expone que la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Luego de que se ubica en el plano ético (puesta en práctica), permanecen estas cuatro nociones para instaurar la dimensión de dichas acciones y enfrentarlas de manera integral, en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Ahora bien, el autor expone que ser responsable también significa tratar de que todos los actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos, tomar decisiones conscientemente y estar en la capacidad de dar respuesta de los propios actos. De esta manera, para que exista responsabilidad, las acciones han de ser realizadas libremente.

Para Méndez (2001,b), la responsabilidad conlleva a administrar con eficacia el tiempo y los recursos para obtener el máximo beneficio, ajustándose a los cambios necesarios. En este sentido, la decisión de ser responsable por el bienestar social incita a ejecutar acciones de manera altruista. Al admitir la responsabilidad en pro de los derechos de los demás, debe planificarse el valor de todos los medios: físicos, mentales y espirituales. Esto comprende considerar los recursos acumulados, disponibles, además de su uso eficiente y equitativo. Por ende, la poca atención, desidia, codicia, entre otros factores, incitan a no sólo que ciertas personas o algunas zonas no reciban nada, que otras no reciban

lo suficiente o en exceso, sino también a la pérdida innecesaria de vidas humanas y de recursos naturales.

Conforme a Gandol (s.f) cuando el propósito de una acción es mejorar a una persona o al mundo y se admite dicha responsabilidad, se requiere de un sistema de apoyo interno que garantice la asimilación de las cualidades esenciales, además de su puesta en práctica. Esto es esencial, principalmente para los padres, educadores, líderes, así como para quienes ejercen roles significativos en distintas disciplinas y se convierten en modelos de conducta.

Un principio del aprendizaje según Méndez (2001,b), es observar la conducta, la experiencia de la vida real de lo que se admira y respeta. Por tanto, es preciso para quienes son modelos el reconocer y enaltecer la responsabilidad de “ser ejemplo”. Cuanto más importante sea su rol, mayor debe ser su preocupación por el mensaje que se difunde, así como por el impacto del mismo en las vidas de los demás.

De igual manera, Alles (2005) califica la responsabilidad como una competencia asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su interés por la ejecución de lo asignado está por encima de sus propios intereses. Según esta autora, los comportamientos habituales frente a tareas asignadas son los siguientes:

- a. Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- b. Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- c. Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas y luego distribuir el tiempo libre que pueda dedicarle a otras actividades.
- d. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- e. Antepone el trabajo a las actividades personales, aún sin que se le pida y evalúa atinadamente las ocasiones donde se requiere de su esfuerzo extra.

Siguiendo a Alles (2005), la responsabilidad asociada al compromiso con las tareas encaradas; puede relacionarse con el grado de dedicación que el candidato o evaluado mantuvo durante la cursada de su carrera o grado. Si el postulante posee experiencia laboral, es un factor a considerar contrastado con un promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

Dentro de este marco, la misma autora se refiere a la responsabilidad personal como la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento, para la autora, se relacionan y potencian mutuamente.

**Integridad:** La palabra integridad, según Rogers (2002), viene de la misma raíz latina que entero y sugiere la totalidad de un individuo. Una persona de integridad vive correctamente, no está dividida, es la misma persona en privado o en público, es aquella que no se queda en una sola actividad, por el contrario se mueve por las distintas áreas del conocimiento. Asimismo, la integridad, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas.

La integridad personal, como derecho fundamental, tiene vinculación con el derecho de todo ciudadano a no ser cuerpo de vulneraciones físicas. Aunado a la libertad individual o personal, se conceptualiza el término, protegido jurídicamente a través de la acción de Habeas Corpus. Ossorio y Caballenas (2008) indican que sería la manera de manejarse racionalmente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la cual se pertenece.

Según Rogers (2002), el derecho a la integridad personal es aquel derecho humano fundamental y absoluto que tiene su origen en el respeto a la vida y sano desarrollo de ésta. Tiene relación con el resguardo de la persona, tanto físico (preservación de todas las partes y tejidos del cuerpo, lo que conlleva al estado de salud), como mental (conservación de todas las habilidades motrices, emocionales e intelectuales).

Asimismo, la Universidad Sergio Arboleda (s.f), señala que eidad va a suponer una estructura que pone por encima de todo lo demás, incluso sobre el derecho positivo en vigor, los valores básicos desprendidos de esta concepción de integridad, que incluirán justicia, imparcialidad, equidad, en un peligroso equilibrio con las normas del Ordenamiento Jurídico. En virtud de lo anterior, al hablar de la integridad moral se hace referencia al derecho que todo ser humano tiene para desarrollar su vida de acuerdo con sus convicciones, esto implica que nadie puede ser lesionado o agredido físicamente, ni ser víctima de daños mentales o morales impidiendo conservar su estabilidad psicológica.

Según Alles (2005), integridad es hacer referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas, sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de las personas son coherentes con lo que dice.

Según la autora antes citada, existen unos comportamientos cotidianos en relación con las ideas, intenciones y sentimientos, aún frente a negociaciones difíciles con agentes externos para generar integridad, entre esos se pueden mencionar: orienta y realiza su trabajo en base a valores, genera equipos de trabajo orientado por valores, acepta los riesgos o costos de su honestidad. Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios, del respeto, sus acciones son congruentes con sus dichos.

Dentro del marco de estas ideas expuestas por los autores se comparte que este valor fundamental incluye comunicar las intenciones, ideas, sentimientos, abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Queda fuera cualquier manifestación de doble discurso como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos manager.

**Asertividad:** Es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de las relaciones sociales. Se define según Rogers (2002), como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos, de expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás.

Según Pérez (s.f.), las características básicas de la persona asertiva son: libertad de expresión; comunicación directa, adecuada, abierta y franca; además de facilidad de comunicación en toda clase de personas. Asimismo, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

De la misma manera, la persona asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida social, tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo. Es expresiva, espontánea, segura, capaz de influenciar a los otros. En el mismo orden de ideas, Goleman (2000) opina que

la asertividad es expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones, sin amenazar o castigar a los demás, sin violar los derechos de esas personas; implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

La asertividad laboral, según Núñez (2002), tiene como objetivo dotar a los sujetos de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado. Esto implica procurar una adecuación entre el mensaje verbal y no verbal. Desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener, finalizar conversaciones, aprender a expresar las opiniones, peticiones de forma asertiva y negarse a aquello que no se desea realizar. Aprender a hacer críticas pero también a aceptarlas, desarrollar la capacidad para expresar, además de recibir valoraciones, disminuir la ansiedad social así como laboral.

Como complemento a lo planteado por los autores, la asertividad se trata de una capacidad de comunicación, donde el pensamiento se manifiesta libremente, sin miedo a que los demás no compartan lo que se piensa (aquí la importancia de los derechos asertivos) y respetando los sentimientos y los derechos de los demás (si no se respeta se emite comunicación agresiva). Pero, el concepto más preciso de la comunicación asertiva es la pérdida de miedo durante la comunicación.

## **2. Metodología**

El presente artículo basa su metodología en una investigación descriptiva, ya que según Hernández, Fernández y Batista (2006), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un examen exhaustivo. A su vez, Arias (2004) plantea que las investigaciones de este tipo consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El diseño se centró bajo el enfoque no experimental presentado por Hernández, Fernández y Batista (2006), debido a que la misma se realizó sin manipular deliberadamente la variable en estudio, es decir, en este tipo de diseño, el investigador observa los fenómenos tal como están ocurriendo en la realidad y analiza su comportamiento dentro del entorno que lo rodea.

De acuerdo con la estrategia a utilizar, este proceso de investigación se consideró de campo, y según Márquez (2000), es aquella que se realiza en el propio lugar en donde se desarrollan los acontecimientos. Asimismo, Arias (2004) la define como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.

Según los autores citados, este estudio adoptó la forma no experimental transversal descriptiva por permitir recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, cuyo objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta la variable competencia gerencial. En este sentido, Hernández, Fernández y Batista (2006), plantean que el procedimiento presentará un panorama del estado de la variable en estudio en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

Para obtener la data necesaria con la cual se dará base científica a la investigación, se necesita una fuente de información. Esta se encuentra en la población, definida por Chávez (2004) como el universo total de la investigación sobre la cual se generaliza el resultado del estudio.

En este orden de ideas y para efectos del presente estudio, la población estuvo constituida por los supervisores de coordinaciones de áreas de los diversos institutos universitarios privados del municipio Maracaibo, del estado Zulia. Asimismo, se aplicó el censo poblacional, estudiando cada uno de los elementos que conforman la información, donde las unidades de observación se encuentran claramente definidas (29 personas), ya que como señala Tamayo y Tamayo (2002), el censo poblacional es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población, tal como se observa en la Tabla 1.

En cuanto a la técnica, para este estudio se empleó la encuesta, definida por Arias (2004), como aquella que pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Sin embargo, Méndez (2001,a) señala que la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

Por otra parte, para realizar la recolección de información se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual es considerado por Arias (2004), como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel con-

**Tabla 1**  
**Distribución de la Población**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Supervisores de Coordinaciones de Áreas</b>
Instituto Universitario Jesús Enrique Lossada (IUJEL)	3
Instituto Universitario de Educación Especializada (IUNE)	3
Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre (IUTAJS)	4
Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo (IUTEPAL)	2
Instituto Universitario de Tecnología Pedro Emilio Coll (IUTPEC)	3
Instituto Universitario de Tecnología Readic Unir (UNIR)	4
Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (IUTIRLA)	5
Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias Blanco (IUPMA)	5
TOTAL	29

Fuente: Romero (2011).

tentivo de una serie de preguntas. En este sentido, el cuestionario que sirvió de instrumento para recolectar datos fue de preguntas cerradas; tipo escala de frecuencia, con frecuencias absolutas y relativas; con cuatro alternativas de respuestas (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca).

Este instrumento estuvo dirigido a los supervisores de coordinaciones de áreas de los institutos universitarios privados del municipio Maracaibo del estado Zulia, cuya validez se realizó con el propósito de constatar si los reactivos son congruentes con el contexto teórico, basándose en discernimiento y juicios independientes entre expertos en la materia, quienes aportaron sus observaciones.

Luego de culminar la aplicación del instrumento a la población seleccionada, se procedió a depurar el mismo como fase previa al análisis de datos. Durante el tratamiento estadístico, los resultados se estudiaron en relación de los objetivos generales y específicos que orientan esta investigación. Según Tamayo y Tamayo (2002), la tabulación es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos;

mientras que para Méndez (2001,a), implica el ordenamiento de la información, la cual al ser procesada, cuantificada por ítems, agrupada por variables, permite la presentación en tablas, utilizada luego en la interpretación y el análisis.

En este sentido, se asumió un tratamiento estadístico descriptivo, caracterizándose por obtener una visión global de todo el conjunto de datos, agrupándolos en distribución de frecuencias absolutas y porcentajes, las cuales fueron realizadas por indicadores y dimensiones de la variable en estudio, representadas a través de tablas y gráficos que permitirán visualizar los resultados.

### **3. Discusión y análisis de los resultados**

La presente investigación está sustentada en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento mediante el cual se logró contrastar las dimensiones que hacen referencia a las competencias cardinales en gerentes educativos. Se tabularon las frecuencias alcanzadas por cada indicador con sus respectivos ítems, luego se integraron estos datos por dimensión, obteniendo la frecuencia y el porcentaje estimado para cada alternativa, tal como se muestra en la Tabla 2.

Al iniciar el análisis cuantitativo de los resultados, se evidencia en el Tabla 2, perteneciente a la dimensión competencias cardinales, que los supervisores de coordinaciones de áreas encuestados pertenecientes a los institutos universitarios privados, respondieron de la siguiente manera: en cuanto a la ética la más alta puntuación se situó en la alternativa siempre, observándose los siguientes porcentajes: 100% de los encuestados manifiestan que predominan dentro de la institución los valores morales y demuestran valores éticos dentro de su actuación docente.

Al revisar el indicador responsabilidad, igualmente predomina la alternativa siempre, debido a que el 100% de los encuestados manifestó que evalúan el sentido de responsabilidad, modifican con buena predisposición los tiempos para cumplir con las tareas recomendadas y demuestran amplia disponibilidad ante los objetivos propuestos.

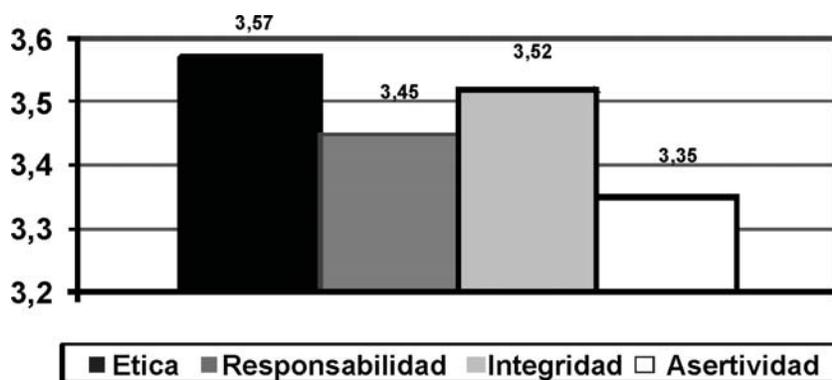
En cuanto al indicador integridad predomina la alternativa casi siempre, donde el 41.37% de los entrevistados respondió que orienta sus trabajos en base a valores. El 100% indicó que se establecen relaciones laborales en base a principios morales y el 48.27% opinó que promueven equipos de trabajo orientados a valores.

**Tabla 2:**  
**Competencias cardinales**

Alternativas de Respuesta	Competencias cardinales												Prom.	
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca							
Ítems	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%		
Ética	1	5	17.24	18	62.06	6	20.68	0	0	0	0	0	0	3.57
	2	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Muy Alto
	3	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
Responsabilidad	4	10	34.48	19	65.31	0	0	0	0	0	0	0	0	3.45
	5	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	6	0	0	25	86.20	4	13.79	0	0	0	0	0	0	Alto
Integridad	7	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.52
	8	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	9	17	58.62	12	41.37	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
Asertividad	10	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.35
	11	0	0	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	12	15	51.72	14	48.27	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	13	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	14	0	0	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
	15	12	41.37	17	58.62	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto
16	0	0	29	100	0	0	0	0	0	0	0	0	Alto	

Fuente: Romero (2011).

**Gráfico 1**  
**Competencias Cardinales**



Fuente: Romero (2011).

En el último indicador referido a la asertividad, la alternativa de respuestas se dividen en: siempre, cuyos porcentajes para esta categoría fueron los siguientes: el 100% emite opiniones de manera asertiva, 41.37% elogia el trabajo que realizan sus compañeros. En la alternativa casi siempre el 100% manifestó que comprende el trabajo de sus compañeros. Mientras el 58.62% entiende las situaciones de conflicto dentro del grupo de trabajo.

Los promedios de estos porcentajes de respuestas en cuanto a la dimensión competencias cardinales, tomando en cuenta el baremo de corrección estuvieron entre 3 y 4, cuya significación es alta.

Es preciso señalar que en la variable competencias gerenciales, los supervisores de coordinaciones de áreas respondieron la mayoría de las preguntas ajustadas al deber ser, respaldado por las teorías de los autores y la opinión del investigador, de lo cual puede resumirse lo siguiente:

En la dimensión competencias cardinales los encuestados consideran que la ética tiene una presencia significativa en las competencias de los sujetos de estudio. Según Álvarez (2002), la ética, como toda ciencia posee un método por medio del cual tiene un conocimiento profundo de la conducta humana.

Al relacionar la ética con las competencias, Alles (2005), afirma que es el sentir y obrar consecuentemente con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, tanto en la vida profesional o laboral, así como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos

intereses propios o del sector u organización al que pertenece, quedando las buenas costumbres, los valores morales, además de los logros, por encima de su accionar.

Dentro de ese marco, formar competencia ética es crear la capacidad de tomar decisiones autónomas en función de valores, en vista a la felicidad personal y social. Conlleva a una orientación hacia la comprensión de la vida en clave de libertad. Se trata de formar un juicio moral que sea a la vez autónomo, solidario, universal y propio, humano.

Igualmente, la responsabilidad está presente en la evaluación realizada a los sujetos encuestados en los institutos universitarios privados de Maracaibo. Ello se afianza en la opinión de Rogers (2002), cuando plantea: “el que actúa con responsabilidad también tiene la madurez de saber cuándo debe delegarse un compromiso a otro”.

Para Méndez (2001, b), la responsabilidad significa administrar con eficacia el tiempo y los recursos para obtener el máximo beneficio, amoldándose a la vez a los cambios necesarios. Las decisiones en la conciencia de ser responsable por el bienestar social o global animan a realizar acciones de manera altruista. Al asumir la responsabilidad en favor de los derechos de los demás, debe planificarse el costo de todos los medios: mentales, físicos y espirituales.

En cuanto a la integridad, igualmente tiene una representación propia dentro de los institutos universitarios privados de Maracaibo, cuando todos sus porcentajes de respuestas se ubicaron en las alternativas siempre y casi siempre. Ante tal situación, es importante recordar la opinión de Alles (2005), cuando plantea que la integridad es hacer referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.

Dentro del mismo orden de ideas, la asertividad también se observa dentro del desempeño de las competencias en los institutos objeto de estudio, según sus respuestas, el trabajo responde a parámetros asertivos. En respaldo Goleman (2000), opina que la asertividad es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás, sin violar los derechos de esas personas; implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, el respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

En relación con lo anterior, se establece la asertividad como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros, con libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, además de la facilidad de comunicación en toda clase de personas. Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones. En definitiva, la persona asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales.

### **Consideraciones finales**

El análisis realizado sobre el tema de las competencias cardinales permitió obtener importantes datos que resultan muy significativos en el campo educativo. Estos aportes permitirán profundizar los procesos aprendidos a través de la vida y convertirlos en hábitos mediante comportamientos repetitivos, en espera de obtener los resultados adecuados. A continuación se mencionan algunas consideraciones finales:

- Al analizar las competencias cardinales de los gerentes en institutos universitarios privados, se hace referencia a la presencia de principios éticos que con frecuencia los supervisores de la coordinación de área ponen en práctica. Sin lugar a dudas, la ética adquiere su importancia dentro del contexto gerencial-educativo, donde se requiere de la existencia de una plataforma fundamentada en los valores y la moral.
- La responsabilidad está firmemente confirmada frente al ejercicio profesional de los coordinadores de área. Esto significa que las experiencias y seriedad de los participantes ante la capacidad de poner el acento en actividades basadas en objetivos, dan significación a la institución, orientando los esfuerzos a iluminar y racionalizar su compromiso con la misma.
- En cuanto a la integridad y asertividad, se concluye que existe presencia de las mismas en los supervisores de las coordinaciones de área de los institutos universitarios privados de Maracaibo. Al considerar estas competencias cardinales como conductas que vitalizan el crecimiento influyente en las organizaciones, se justifica que responsabilizarse de la calidad de las relaciones laborales para desenvolverse eficaz-

mente sobre la base de los principios y del respeto, genera equipos de trabajo orientados por valores, actuando en consonancia con la igualdad, rectitud y probidad, evitando así el sentimiento de malestar.

## **Referencias bibliográficas**

- ACOSTA, J. (2008). **Ideas de la Ética**. La Habana, Cuba. Editorial Publicaciones Acuario.
- ALLES, M. (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- ÁLVAREZ, C. (2002). **La Escuela en la vida**. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- ARIAS, F. (2004). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica** (4ª ed.) Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- BENAVIDES, O. (2002). **Competencias y Competitividad**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- CARDONA, R. (2001). **Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas**. España: Editorial Deusto.
- CHÁVEZ, N. (2004). **Introducción a la Investigación Educativa**. Venezuela: Editorial ARS Gráfica.
- FABELO, J. (2000). **La crisis de valores, conocimiento, causas y estrategias de superación. La formación de valores en las nuevas generaciones**. Cuba: Editorial Revolucionaria.
- GANDOL, M. (s.f). **Reflexiones axiológicas acerca del humanismo y la responsabilidad en los trabajadores sociales cubanos, estudiantes de la Sede Universitaria Municipal**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/9535/Reflexiones-axiologicas-acerca-humanismo-responsabilidad-trabajadores.html> Consultado 10 de octubre de 2010.
- GOLEMAN, D. (2000). **Inteligencia emocional en la empresa**. Madrid, España: Editorial Planeta.
- HAYGROUP (2004). **Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos**. España: Editorial Deusto.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- HERRERO, M. (2000). **Cómo desarrollar Competencias (III). Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo en el Capital Humano**. España: Editorial Deusto.

- MÁRQUEZ, O. (2000). **El Proyecto de Investigación: Guía para la elaboración de proyectos en pre y post-grado**. Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Colección Docencia Universitaria.
- MÉNDEZ, C. (2001, a). **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación** (3ª ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- MÉNDEZ, E. (2001, b) **Gerencia Académica**. Venezuela: EDILUZ.
- NÚÑEZ, J. (2002). **Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las competencias en los procesos de recursos humanos. Calidad empresarial**. Venezuela: Editorial de la UCV.
- OSSORIO, M. y CABALLENAS, G. (2008). **Diccionario Jurídico, Político y Social**. Argentina: Editorial Hallesta.
- PÉREZ, R. (s.f). **Asertividad en el trabajo**. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.asimetcapacitacion.cl/asertividad.htm#arriba>. Consultado 19 de julio de 2010.
- ROGERS, L. (2002). **El Educador como Gerente del Aula**. Caracas, Venezuela: Editorial Mc Graw Hill.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (2002). **El Proceso de Investigación Científica** (4ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA (s.f). **Paralelo entre las teorías de la justicia después de Rawls y el debate de Hart-Dworkin**. [Documento en línea] Consultado 10 de febrero de 2011. Disponible en: [http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho\\_constitucional/articulos\\_opinion\\_analisis\\_paralelo.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho_constitucional/articulos_opinion_analisis_paralelo.htm)
- VERA, C. (2007). **Perfil de Competencias y Evaluación de Desempeño**. Venezuela: Ediciones de la UCV



## **Análisis del control interno en el departamento de beneficios estudiantiles en universidades públicas**

**Lucrecia Millano\***  
**Miguel Robles\*\***

### **Resumen**

El propósito del estudio fue analizar el control interno en el manejo de los fondos que percibe el departamento de beneficios estudiantiles en las universidades públicas. Como teorías se tomaron la Ley de la Contraloría General de la República (2010), Del Rio (2009), entre otros. La investigación fue descriptiva, con diseño de campo, no experimental, transeccional. Como población se seleccionaron 9 unidades informantes, realizándose un censo. Se utilizó el método inductivo, aplicándose un instrumento de 25 ítems, con escala dicotómica, validado por cinco expertos y confiabilidad de 0,9912. Para analizar los datos se utilizó estadística descriptiva. Como resultado se evidenció un deficiente control interno en las universidades públicas, determinándose la necesidad de fortalecer este sistema en estas instituciones.

**Palabras clave:** Control interno, manejo de fondos, universidades públicas.

\* Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Licenciada en Contaduría Pública. Asistente en el Departamento de Administración de Universidad del Zulia. Correo electrónico: lucremillano@gmail.com

\*\* Postdoctor en Gerencia de Empresas. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Ciencias Gerenciales, mención Finanzas. 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. Docente invitado en la Maestría de Gerencia de Empresas de la Universidad del Zulia, Costa Oriental del Lago. Miembro del Comité Editorial de la Revista COEPTUM de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Correos electrónicos: [miguelpostgrado@gmail.com](mailto:miguelpostgrado@gmail.com) y [mrobles@ujgh.edu.ve](mailto:mrobles@ujgh.edu.ve).

## *Analysis of Internal Control in the Student Benefits Department at Public Universities*

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze internal control in handling funds received by the student benefits department in public universities. Theoretical support was taken from the Law for the Comptroller General of the Republic (2010) and Del Rio (2009), among others. The research was descriptive, with a non-experimental, cross-sectional, field design. For the population, 9 informant units were selected by census. The inductive method was utilized, applying an instrument of 25 items with a dichotomic scale, validated by five experts, with a reliability of 0.9912. To analyze the data, descriptive statistics were used. Results evidence a deficient internal control in public universities, determining the need to strengthen this system in these institutions.

**Keywords:** Internal control, handling of funds, public universities

### **Introducción**

Hoy en día, el control interno es de vital importancia para todas las organizaciones, pues promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Específicamente, en entidades públicas como son las universidades, constituye un elemento fundamental, en tanto los directivos de éstas deben crear un ambiente propicio, en función de evidenciar la administración transparente que se hace del presupuesto manejado por estas dependencias en forma autónoma.

A partir de estas premisas, se aborda el presente estudio, con la finalidad de analizar los componentes del control interno en el manejo de los fondos percibidos por el departamento de beneficios estudiantiles en las universidades públicas. De esta manera, el control interno como proceso surge ante la necesidad insoslayable de un manejo adecuado de este departamento, basándose en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias, la verificación de los sistemas de preservación y registro de todas sus operaciones, pues de esta forma se garantiza la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos, así como su misión, a la vez se asegura que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

En este sentido, en el presente estudio se ha estructurado la fundamentación teórica relacionada con la variable tomada en consideración, así como la metodología utilizada para el desarrollo de la misma. Además, se presentan los resultados obtenidos, con su correspondiente análisis y discusión, para luego esbozar ciertas consideraciones finales que los autores creen pertinentes, a fin de expresar sus opiniones con base en los hallazgos obtenidos en la investigación.

Desde esta perspectiva, se manejan los aspectos teóricos para sustentar el estudio y se utiliza un enfoque epistemológico – positivista, a fin de establecer una serie de reflexiones de orden epistémico en torno al método, tipo y diseño empleados para llevar a cabo el estudio, mediante lo cual fue posible caracterizar y analizar la dinámica del proceso que se sigue en las universidades públicas en relación con el manejo de los beneficios que se otorgan al estudiantado, en función de evidenciar si éstos son monitoreados o son objeto de un control interno adecuado, para garantizar que los recursos del Estado venezolano contribuyan a mejorar las condiciones de los estudiantes universitarios.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. El control interno en las universidades públicas**

Puede decirse que, en los momentos actuales, las instituciones educativas y particularmente las universidades, se enfrentan a diversos cambios del entorno, lo cual ha venido impulsándolas a realizar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas y en la dirección de los procesos llevados a cabo en ellas. De manera tal, que se requiere cada vez más el uso de sistemas organizativos y de gestión, capaces de permitir una respuesta eficaz a los retos que tiene ante sí la Universidad en función de elevar los niveles de eficacia y eficiencia, mediante un control interno, en atención a la aplicación de nuevos conceptos y componentes para una gestión exitosa.

Según la Ley de la Contraloría General de la República (2010), concretamente en su Artículo 35, señala:

El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, las normas, así como los métodos y procedimientos adaptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad de su información financiera admi-

nistrativa, promover la eficiencia, economía, calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

En este orden de ideas, Mantilla (2009) cita el concepto de la estructura conceptual de COSO (Comité of Sponsoring Organization of the Treadway Comision), donde se define al control interno como un:

Proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimientos de normas y obligaciones y salvaguardar de activos (p.84).

Asimismo, Blanco (2009, p.72) expresa que el control interno es un proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Al respecto, puede comentarse que los autores citados para describir el Control Interno coinciden en sus planteamientos y revisten importancia de la Contraloría General de la República en cuanto a garantizar la eficacia en las operaciones, no tanto en términos de salvaguardar los recursos, sino más bien los activos, pues sería más amplio que los mismos recursos, los cuales van más allá de la parte monetaria, coincidiendo además los investigadores con Blanco (2009) y con Mantilla (2009), al considerarlo como un proceso, pues es un conjunto de normas a considerar en el cumplimiento de las operaciones.

## **1.2. Componentes del control interno**

Según Mantilla (2009), la estructura conceptual del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión (COSO, por sus siglas en inglés), manifiesta que el control interno consta de cinco componentes interrelacionados entre sí, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, los cuales están inte-

grados al proceso de administración. En este sentido, se señalan los siguientes componentes:

**Ambiente de Control:** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de los demás componentes, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos, la competencia de la gente en la entidad, la filosofía, el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad, responsabiliza, así como también organiza, desarrolla a su gente; aunado a la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.

Según Blanco (2009), el ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura.

El ambiente de control comprende los siguientes elementos:

- Comunicación y cumplimiento forzoso de la integridad, de los valores éticos: la efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad ni de los valores éticos de la gente que los crea, administra y supervisa. La integridad así como los valores éticos son elementos esenciales de ambiente de control e influyen tanto en el diseño, administración, supervisión como en el seguimiento de los otros componentes.
- Compromiso por la competencia: la competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen el trabajo del individuo.
- Participación de quienes están a cargo del gobierno: la conciencia de control que tiene una entidad está influenciada de manera importante por quienes están a cargo del gobierno.
- Filosofía y estilo de operación de la administración: comprenden un rango amplio de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: actitudes y acciones de la administración hacia la presentación de informes financieros y actitudes de la administración frente al procesamiento de información frente a las funciones y el personal de contabilidad.
- Estructura organizacional: de una entidad provee la estructura conceptual dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades por el logro de los objetivos amplios de la entidad. El establecimiento de una estructura

organizacional relevante incluye considerar las áreas claves de autoridad, responsabilidad y las líneas apropiadas de presentación de informes.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: este factor incluye la manera como se asigna la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y el modo como se establecen las jerarquías de relación y autorización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos: las mismas se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones re-  
mediales.

Por su parte, Catacora (2006, p.338) explica que este componente se define como: “El conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales”.

Ciertamente, los factores principales que los auditores deben considerar son como refiere el citado autor:

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía, el estilo de la dirección y gerencia.
- Las formas de asignación de responsabilidades, administración y desarrollo del personal. El grado de documentación de políticas, decisiones, así como de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

Valoración de los Riesgos: Según Mantilla (2009), cada entidad u organización enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben tomarse en consideración, pero como condición previa, debe realizarse el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. De hecho, la valoración de riesgos constituye la identificación y análisis de las incertidumbres relevantes que pueden presentarse en un proceso determinado, para poder administrarlos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren meca-

nismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Catacora (2006) denomina este componente: *Evaluación de Riesgo*, componente que es vital por cuanto, precisamente, el control interno se concibe para limitar los riesgos que afectan las actividades de la organización. Por ello, es vital que el equipo de auditores atienda de manera especial los siguientes aspectos en este proceso: cambios en el entorno, redefinición de la política institucional, reorganizaciones o reestructuraciones, ingreso de nuevos empleados o rotación, nuevos sistemas y procedimientos, aceleración del crecimiento, nuevos productos o servicios, actividades o funciones, cambios en la aplicación de los principios contables.

Proceso de valoración de riesgos de la entidad: Según Blanco (2009), el proceso de valoración de riesgos de la entidad es un proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan. Una vez identificados los riesgos, la administración considera su importancia, la probabilidad de su ocurrencia y manera como deben ser administrados.

La administración puede iniciar planes, programas o acciones para direccionar riesgos específicos o decidir aceptar un riesgo a causa del costo o por otra consideración. Los riesgos pueden surgir o cambiar a causa de las siguientes circunstancias: cambios en el entorno de la operación, personal nuevo, crecimiento rápido, nueva tecnología, modelos de negocios, productos o actividades nuevas, reestructuración corporativa, operaciones extranjeras expandidas, nuevos pronunciamientos de contabilidad.

Actividades de Control: Señala Mantilla (2009), las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Procedimiento de Control: De acuerdo con Blanco (2009), los procedimientos de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración, por ejemplo, cuando se toman las acciones necesarias para direccionar los riesgos hacia el logro de los objetivos de

la entidad. Los procedimientos de control tienen diversos objetivos y se aplican en distintos niveles organizacionales y funcionales. Los procedimientos de control, los cuales pueden ser relevantes para una auditoría, se pueden categorizar como políticas y procedimientos que se relacionan como lo siguiente:

- Revisiones del desempeño: estos procedimientos de control incluyen revisiones del desempeño actual versus presupuestos, pronósticos y desempeño del periodo anterior; relacionan diferentes conjuntos de datos, de operación o financieros, unos con otros.
- Procesamiento de información: se desarrolla una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los dos agrupamientos más amplios de los procedimientos de control de los sistemas de información son: controles de aplicación y generales. Los de aplicación se refieren al procesamiento de las aplicaciones individuales; ayudan a asegurar que las transacciones ocurrieron, están autorizadas y están completa y exactamente registradas y procesadas.
- Controles físicos: estas actividades comprenden la seguridad física de los activos, incluyendo salvaguardas adecuadas tales como: instalaciones aseguradas, acceso seguro a activos y registros, autorización para el acceso a programas de computación y archivos de datos, conteo y comparaciones periódicos con las cantidades que se muestran en los registros de control.
- Segregación de funciones: la asignación de gente diferente para las responsabilidades de autorizar y registrar transacciones, además de mantener la custodia de los activos, tiene la intención de reducir las oportunidades de permitirle a cualquier persona que se encuentre en posición de perpetrar y ocultar errores y fraude en el curso normal de las obligaciones del auditor.

Por otra parte, las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada etapa de gestión con base en un mapa de riesgos, para lo cual, como afirma Catacora (2006, p. 338), se requiere conocer los riesgos y disponer de los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, teniendo ese orden de ideas, que en el proceso de auditoría se requiere atender, según el citado autor, a los siguientes aspectos:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones
- Aplicación de indicadores de rendimiento.
- Procesamientos de datos, adquisiciones, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas.

Información y Comunicación: Explica Mantilla (2009) que en el control interno debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, lo cual hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal necesita recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Igualmente, se requiere de un medio para comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

En cuanto al sistema de información, explica Catacora (2006) que el mismo:

Es importante para los objetivos de información financiera, que incluya el sistema de contabilidad, consiste en métodos, registros y niveles de seguridad, establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la entidad (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversiones de los accionistas (p.339).

Ciertamente, la calidad del sistema generado de información, tiene una incidencia en la organización al afectar la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones y preparar informes financieros confiables, por cuanto debe proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera.

Es importante señalar que, según refiere Peralo (2006), este componente del control interno abarca la extensión para cualquier individuo que entienda como sus actividades en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otros miembros de la empresa y el significado de las excepciones de la información dentro de la entidad, debido a que los canales abiertos de comunicación contribuyen a asegurarse de que las excepciones fueron informadas y corregidas.

Asimismo, refiere Catacora (2006), que la comunicación toma formas como los manuales de políticas internas, de contabilidad, de información financiera y de funciones; de allí, que es objeto de verificación por parte del equipo de auditores en lo relativo a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, razonabilidad y accesibilidad.

A este respecto, se puede señalar que dentro del proceso de diseño de un sistema de control interno en las universidades públicas, es fundamental establecer un conjunto de principios metodológicos que lo rigen, pues constituye una vía de acceder al conocimiento de las mejores prácticas de gestión universitaria, asociada a los procesos sustantivos en la lógica del control interno como estrategia para consolidar la gestión que se lleva a cabo.

**Sistemas de Información y Comunicación:** Refiere Blanco (2009) que un sistema de información consta de infraestructura, software, gente, procedimientos y datos. La infraestructura y el software estarán ausentes o tendrán menor significado, en los sistemas que son exclusiva o principalmente manuales. Muchos sistemas de información hacen uso extensivo de la tecnología de la información. Cabe destacar que los registros incluyen la identi-

ficación, así como captura de información relevante para las transacciones o eventos. El procesamiento incluye funciones tales como: edición, validación, cálculo, medición, valuación, resumen y conciliación, ya sean desarrolladas por procedimientos automatizados o manuales.

Asimismo, la presentación de informes se relaciona con la preparación de informes financieros, así como cualquier otra información, en formato electrónico o impreso, que la entidad usa para medir y revisar el desempeño financiero de la entidad, empleando también otras funciones. En este orden de ideas, se destaca el hecho de que la calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la administración para tomar decisiones apropiadas, no sólo en la administración y control de las actividades de la entidad, sino también para preparar informes financieros confiables.

De acuerdo con ello, un sistema de información comprende métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas, suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las transacciones para efecto de la presentación de informes financieros.
- Mide el valor de las transacciones de una manera que permite registrar su propio valor monetario en los estados financieros.
- Determina el periodo en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro de las mismas en el periodo contable apropiado.
- Presenta adecuadamente, en los estados financieros, las transacciones y las relevaciones relacionadas.

La comunicación implica proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno sobre la presentación de informes financieros. Así, la comunicación toma formas tales como: manuales de políticas, manuales de contabilidad y de presentación de informes financieros y memorandos. La comunicación también se puede hacer electrónicamente, oralmente y mediante las acciones de la administración.

Según Catacora (2006), este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de continuas o separadas evaluaciones, las cuales constituyen actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen acciones regulares de gerencia y supervisión que tienen como

objetivos la verificación de: tareas de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programas de evaluaciones y su alcance, actividades de supervisión continua existentes, evaluadores, metodología y herramientas de control, presentación de conclusiones y recomendaciones, debidamente soportadas, seguimiento de las acciones correctivas.

**Monitoreo:** Este componente es explicado por Mantilla (2009), en cuanto a que los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Cabe destacar que el monitoreo es realizado por medio de actividades de monitoreo *ongoing* (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de estas dos.

Cabe destacar que el monitoreo también ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. En este sentido, el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo *ongoing*. Por consiguiente, las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios.

**Supervisión y seguimiento de los Controles:** Refiere Blanco (2009), que la supervisión y el seguimiento de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. La supervisión y el seguimiento de los controles se logran mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas o una combinación de ambas.

Con base en lo planteado, este trabajo, entre otros aspectos, incorpora una visión novedosa acerca de los componentes del control interno de las universidades públicas, debido a la importancia que reviste, en tanto puede servir de instrumento capaz de generar influencia en atención a una mejora de la cultura del control, lo cual permitirá optimizar el efecto inducido que el órgano de control interno debe tener en el ámbito económico y financiero, lo cual incidirá de forma exponencial en la calidad de la gestión de las universidades públicas.

## 2. Metodología

En líneas generales, la metodología utilizada permite indicar que el tipo de investigación realizada, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), fue descriptiva con diseño no experimental, de campo, transeccional. La población objeto de estudio estuvo constituida por tres universidades públicas: Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR) y Universidad Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), por tanto, las unidades informantes estuvieron representadas por el personal administrativo que trabaja en el Fondo del Departamento de Beneficios Estudiantiles de estas instituciones, realizándose un censo poblacional.

**Tabla 1**  
**Unidades Informantes**

<b>Institución</b>	<b>Coordinadora Administrativa</b>	<b>Administrador del Fondo</b>	<b>Asistente</b>
Universidad del Zulia (LUZ)	01	01	01
Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR)	01	01	01
Universidad Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)	01	01	01
SUB-TOTAL	03	03	03
TOTAL		09	

Fuente: Elaboración propia (2011).

Para recabar la información requerida se utilizó como técnica de recolección de datos la observación mediante encuesta, aplicándose un cuestionario de 30 ítems, presentando además como características el ser cerrado, de opción simple y contener como alternativas de respuestas una escala de frecuencias tipo dicotómica: Si y No. El mismo fue validado por 5 expertos y obtuvo una confiabilidad de 0,99 al aplicar el Método de Equivalencia Racional o Kuder-Richardson (Fórmula KR-20). Además, el tratamiento estadístico seleccionado para realizar el respectivo análisis fue de tipo descriptivo; con distribución de frecuencias por ítems, utilizando para ello el Programa SPSS 15.0.

En este sentido, en atención al tipo y diseño de la investigación, se presenta un (1) baremo, destinado a evaluar los resulta-

dos en términos de promedio y su cualificación, respecto a la variable de estudio, como es el control interno. Precisamente, como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2006), éste permite identificar los atributos de una medida de tendencia central, en cuanto a que el promedio aritmético por distribución, es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalos o de razón; para lo que se atenderá en el diseño el rango, el intervalo y la categoría, sobre la base de alternativas de respuestas que son dos (02), tal como se aprecia en la tabla dada a continuación:

**Tabla 2**  
**Baremo**

Rango	Intervalo	Categorías	Descripción
III	$\geq 1,71 \leq 2$	Eficiente	Señala un intenso acuerdo
II	$\geq 1,40 \leq 1,70$	Medianamente Eficiente	Muestra un intenso acuerdo
I	$\geq 1 \leq 1,39$	Deficiente	Indica un intenso acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2011).

### 3. Resultados

Se presentan en esta sección los resultados correspondientes al control interno en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas, con base en el procesamiento de datos derivados del cuestionario aplicado a las unidades informantes en las instituciones que conforman el sector referido. Por tanto, se muestran las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas a los ítems, del cuestionario respondido por la población seleccionada. A partir de estas consideraciones, las respuestas obtenidas fueron además analizadas a la luz de los elementos teóricos señalados como base en las teorías consideradas en el presente estudio.

Sobre la base de lo expresado por la unidad de análisis, se presenta el resumen de los componentes del control interno, con base en los indicadores tomados en consideración. Como se evidencia del análisis de la Tabla 3, el promedio del indicador ambiente de control es de 1,19; ubicándose en un nivel bajo, como componente del control interno. De allí que, puede inferirse que en las universidades públicas este indicador se establece en la categoría deficiente, de acuerdo con el baremo utilizado.

**Tabla 3**  
**Componentes del Control Interno**

Indicadores	Alternativas						$\bar{X}$
	No		Si		Total		
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Ambiente de Control	7	78	2	22	9	100	1,19
Valoración de Riesgos	2	22	7	78	9	100	1,74
Actividades de Control	6	67	3	33	9	100	1,30
Información y Comunicación	6	67	3	33	9	100	1,33
Monitoreo	6	67	3	33	9	100	1,31
$\bar{X}$	5	56	4	44	9	100	1,37

Fuente: Elaboración propia (2011).

A partir de los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado, se puede observar que el promedio del indicador Valoración de riesgos es de 1,74; por tanto, puede estimarse en un nivel alto como componente del control interno, al compararlo con el baremo utilizado. Por ende, puede determinarse que en las universidades públicas este indicador se presenta en forma eficiente. Por otra parte, puede señalarse que el promedio del indicador Actividades de Control es de 1,30; por lo cual puede ubicarse en un nivel bajo. A este respecto, tomando en consideración el baremo diseñado, puede inferirse que en las universidades públicas este indicador se establece en la categoría deficiente.

En atención a estos hallazgos, puede decirse que el promedio del indicador Información y Comunicación es de 1,33; por lo cual de acuerdo con el baremo utilizado, se encuentra ubicado en el nivel bajo. A partir de estas premisas, puede inferirse que en las universidades públicas el mismo se enmarca en la categoría deficiente, según el baremo. Además, puede determinarse que el promedio del indicador Monitoreo es de 1,31; de allí que puede señalarse que se ubica en un nivel bajo el indicador Monitoreo, de la dimensión componentes. Por ello, de acuerdo con el baremo utilizado en la investigación, puede inferirse que en las universidades públicas este indicador se ubica en la categoría deficiente.

Al analizar estos datos, puede determinarse que el indicador Valoración de riesgos es el único que se ubica en la categoría eficiente, todos los demás indicadores de esta dimensión se mantienen en la categoría deficiente. Por tanto, el promedio reflejado para los componentes del control interno es de 1,36, determinando que esta dimensión se ubica en la categoría deficiente en el contexto de las universidades públicas.

Tal como puede determinarse, en los resultados arrojados por la investigación para los Componentes del Control Interno, el indicador valoración de riesgos se ubicó como eficiente, por lo cual puede destacarse que coincide con los planteamientos de Blanco (2009), pues constituye un proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan, en tanto, que una vez identificados los riesgos, la administración considera su importancia, probabilidad de su ocurrencia y manera como deben ser administrados.

Sin embargo, hay que señalar que contradicen las especificaciones de Mantilla (2009), en cuanto a que un deficiente ambiente de control no puede ser el fundamento de los demás componentes, pues debe proporcionar disciplina y estructura, en virtud de que los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración. Por ello, al no evidenciarse en forma eficiente, no pueden realizarse las actividades inherentes al control, referidas a la asignación de autoridad, ni se responsabiliza, organiza y desarrolla a su gente por parte de los directivos de la institución.

## **Consideraciones finales**

Luego de analizar los componentes del control interno en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las Universidades Públicas, se pudo establecer que éstos se presentan en una categoría deficiente, en tanto no se establece el ambiente de control, ni las actividades de control, evidenciando igualmente debilidades en la información y comunicación, así como en el monitoreo respecto a la administración de estos fondos. No puede obviarse que el componente referido a la valoración de riesgos es el único que se evidencia en forma eficiente.

A partir de estas evidencias, se hace necesario organizar grupos de estudio entre los miembros del Departamento de Bene-

ficios Estudiantiles, estableciendo reuniones por municipio, para analizar tanto las fortalezas como las debilidades que se presentan en los componentes del control interno, para proporcionar asesoría a todos los miembros del departamento en relación con los componentes del control interno, mediante la integración de especialistas en la materia que puedan orientar y monitorear cada una de las fases del proceso, desde el ambiente de control hasta el monitoreo.

Bajo estas premisas, para abordar los desafíos de este milenio, los directivos y demás miembros del Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas deben adecuar tanto su organización como funcionamiento a las nuevas realidades, en atención a un marco conceptual y de experiencias, amplio, aplicable, apoyado en las leyes, además en los reglamentos que les viabilizan, en la búsqueda de una proyección de la responsabilidad social de las universidades, hacia los alumnos, quienes son los principales actores del hecho educativo, hacia quienes van dirigidos los beneficios establecidos.

## **Referencias bibliográficas**

- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2010). **Ley de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas. Gaceta Oficial No. 6.013 del 31 de diciembre de 2010.
- BLANCO, Y. (2009). **Normas y Procedimientos de la Auditoría Interna**. Bogotá. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- CATACORA, F. (2006). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Caracas: Editorial MC Graw-Hill. Interamericana de Venezuela.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, L. y BAPTISTA, L. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Mc Graw-Hill de México, S.A.
- MANTILLA, S. (2009). **Auditoría del Control Interno** (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- PERALO, R. (2006). **Auditoría y Control Interno en las Empresas**. Cuba: Publicaciones de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.



## **Calidad de vida laboral: caso docentes de Relaciones Industriales de la Universidad del Zulia**

**Marialejandra Marín\***  
**Oscar Nava Matheus\*\***  
**Rosibel Borjas\*\*\***

### **Resumen**

La presente investigación estuvo dirigida a evaluar la calidad de vida laboral del personal docente de la carrera Relaciones Industriales de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Se tomó como referencia teórica a diversos autores del área, entre ellos: Gadow (2006), Blanch (2003), Rodríguez (2006) y Chiavenato (2007). Metodológicamente se trató de una investigación descriptiva teniendo carácter de campo. Se aplicó un instrumento de recolección de datos a 28 docentes de la referida población. Los resultados sugieren la existencia de factores tales como la motivación, satisfacción y percepción positiva; concluyéndose que dicho personal docente posee un estado de bienestar físico, mental y social en su ambiente laboral; por tanto, cuentan con un nivel de calidad de vida en el mismo, al considerar su trabajo el medio idóneo para satisfacer sus necesidades económicas, materiales, desarrollo intelectual y social.

**Palabras clave:** Calidad de vida laboral, docentes, universidad.

\* Estudiante de Relaciones Industriales, Núcleo LUZ COL.

\*\* Licenciado en Administración, Núcleo LUZ COL.

\*\*\* Licenciada en Contaduría Pública, Núcleo LUZ COL.

## *The Quality of Working Life: Case of Industrial Relations Teachers at the University of Zulia*

### **Abstract**

This research was directed toward evaluating the quality of working life for teaching personnel in the Industrial Relations major at the University of Zulia, East Lake Coast campus. Diverse authors in the area were used for theoretical reference, among them: Gadow (2006), Blanch (2003), Rodríguez (2006) and Chiavenato (2007). Methodologically, the research was descriptive with a field character. A data collection instrument was applied to 28 teachers in the aforementioned population. Results suggest the existence of factors such as motivation, satisfaction and positive perception. Conclusions are that the teaching personnel enjoys physical, mental and social well-being in their work environment; in this sense, they count on a certain level of quality in their working life, considering their work as the most suitable means for satisfying their economic and material needs as well as their needs for intellectual and social development.

**Keywords:** Quality of working life, teachers, university

### **Introducción**

La administración del talento humano se sustenta en distintas funciones, tales como: proveer el personal que requiere la organización, asignar personas a puestos de trabajo y fomentar en las mismas un espíritu constructivo al remunerarlas con estándares motivadores. Todas estas funciones son importantes para producir, desarrollar y mantener actitudes conducentes a la efectividad organizacional. Sin embargo, para tal fin se necesitan actividades paralelas, entre ellas: la evaluación de la calidad de vida laboral.

En este orden de ideas, la calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción experimentado por un trabajador debido a la realización de sus potencialidades en el ambiente de trabajo. Asimismo, es una sensación de bienestar integral. La misma posee aspectos subjetivos, entre los cuales es posible mencionar: la expresión emocional, seguridad percibida, productividad personal y salud. De igual manera, está integrada por el bienestar material, relaciones armónicas, un ambiente físico y social adecuado; es decir, aspectos objetivos.

Partiendo de la premisa anterior, una de las principales preocupaciones en el contexto organizacional debería estar orien-

tada a comprender las necesidades humanas y detectar factores que influyan en el desenvolvimiento laboral. Desde esta perspectiva, la gestión de talentos humanos representa un reto al cual deben enfrentarse las organizaciones.

No obstante, en la actualidad resulta común dejar a un lado la percepción del empleado en relación con su lugar dentro de una organización, su puesto de trabajo, las funciones desempeñadas, el medio ambiente laboral, las relaciones interpersonales suscitadas con sus colegas, entre otras variables del ámbito laboral. Esta percepción influye directamente sobre la calidad de vida personal y se conoce como calidad de vida laboral.

En el marco de las precedentes consideraciones, el mejoramiento de la calidad de la educación superior es, evidentemente, un compromiso de los involucrados en la administración y estructuración del sistema, al atender la formación humanista y profesional del hombre, como elemento esencial de la sociedad. Por ello, la realidad económica – social, obliga a las universidades a mejorar sus sistemas de gestión. Así pues, se observa que el proceso de gestión del capital humano en las universidades venezolanas, obedece a las grandes insuficiencias que presentan las mismas, razón por la cual entra en cuestionamiento la calidad de vida laboral del personal.

En este sentido, uno de los sectores donde puede estudiarse dicha variable es el conformado por el personal docente en las instituciones educativas de nivel superior, como es el caso de la Universidad del Zulia y la carrera de Relaciones Industriales, al considerar que sus docentes se encuentran inmersos en una serie de características referidas a la satisfacción laboral, salud y bienestar, pudiendo ser afectada su calidad de vida laboral.

Dadas las condiciones que anteceden, la finalidad de la presente investigación es describir la calidad de vida laboral del personal docente de la carrera Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL, en aras de constituir un diagnóstico actualizado, sirviendo de referencia para gerentes, líderes y en general a cualquier organización, pues evaluar la calidad de vida laboral permite mejorar debilidades, así como detectar oportunidades de desarrollo.

En este propósito, el estudio contiene aspectos teóricos relevantes sobre la calidad de vida laboral, entre los cuales destacan sus componentes, beneficios y la concepción existente sobre el trabajo en la sociedad actual. Seguidamente, se plantean las características metodológicas de la investigación. En última instan-

cia, son presentadas las conclusiones del tema objeto de estudio, reflejándose en ellas la importancia del conocimiento en materia de gestión del talento humano, situación que requiere esfuerzos de los líderes para dotarse a sí mismos y a la organización de herramientas que permitan alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. El dilema sobre el trabajo**

Según Gadow (2006, p. 308), “al ser humano le preocupa el trabajo cualquiera que sea el motivo”. Lo anterior puede estar asociado a satisfacción personal y profesional, sensación de logro, necesidad de afiliación al grupo, interés por mantenerse ocupado, ambición, necesidades económicas, o una combinación de cualquiera de ellas. En tal sentido, el trabajo mismo constituye un dilema, pues en general, cuando se tiene, es posible el surgimiento de quejas, no obstante, cuando se pierde el trabajo surgen preocupaciones. Por ende, constituye una obligación y también en muchos casos una satisfacción. Esto responde esencialmente al paradigma predominante en la sociedad, según el cual se debe trabajar como algo inevitable, cuando en realidad contribuye a la dignidad humana y social.

### **1.2. Calidad de vida laboral: Realidad y percepción**

En general, es posible asociar la calidad de vida laboral con pocas presiones y bajo nivel de estrés en el trabajo, o disposición del tiempo libre, conservando un buen nivel económico; sin embargo, este concepto implica mucho más que ello. En este orden de ideas, son muchas las definiciones surgidas en los últimos años, las cuales apuntan con diferente énfasis a la satisfacción y salud mental de los trabajadores, mejoras organizacionales, enriquecimiento y humanización del trabajo con sus consecuencias en la eficiencia, efectividad y resultados.

Con referencia a lo anterior, señala Blanch (2003, p. 42): “las condiciones de trabajo son el conjunto de circunstancias en las cuales se desarrolla la actividad laboral e inciden en la experiencia y dinámica en el trabajo”. Visto de esta manera, la calidad de vida laboral “es el grado de satisfacción, bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en un entorno de trabajo,” de acuerdo

con Chiavenato (2007, p. 322). De este modo, según el referido autor, la calidad de vida laboral abarca dos dimensiones, a saber:

**Objetiva:** Relacionada con las condiciones de trabajo, específicamente: ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, estabilidad en el empleo, estructura organizacional, diseño de puesto, entre otros.

**Subjetiva:** Asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones, el estrés laboral experimentado, el ambiente social (tanto a lo concerniente en relaciones horizontales como verticales), el clima organizacional, la estructura percibida de oportunidades de promoción, el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal, entre otros.

En otras palabras, según Toro (2000), la calidad de vida laboral, se refiere a la existencia objetiva de condiciones de trabajo que promueven en las personas bienestar, es decir, el esquema de retribución, las condiciones de seguridad e higiene, la calidad del ambiente social, del liderazgo, en el diseño del trabajo, el atractivo de las tareas, las posibilidades de movilidad en la organización, beneficios, privilegios, y en general, todas las circunstancias que vive cotidianamente la persona en el trabajo. Este concepto resalta la evaluación subjetiva realizada por la persona sobre tales circunstancias, las cuales deben cumplir tres condiciones: ser reales, valoradas positivamente por las personas, promover o auspiciar efectivamente el bienestar y desarrollo.

De acuerdo con los planteamientos realizados, la calidad de vida en una organización está determinada por el entorno y la manera en la que el personal desarrolla su actividad dentro de ésta; por ello se deben realizar esfuerzos para mejorar la vida laboral, así como proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

En asociación con lo anterior, la Fundación para la Educación en la Responsabilidad Social de las Empresas (2006), señala que la calidad de vida laboral, generalmente, se refiere a las políticas de recursos humanos, las cuales inciden directamente sobre los empleados, tales como: compensaciones y beneficios, balance trabajo-tiempo libre, salud y bienestar, seguridad laboral; surgiendo de este modo la necesidad de elaborar políticas y prácticas innovadoras de calidad de vida en la empresa, basadas en las necesidades de los trabajadores sin desviarse de los objetivos, con el fin de retener al mejor talento.

En síntesis, según Baguer (2009), la calidad de vida laboral es un concepto pluridimensional, constituye un sistema dinámico, en el cual interactúan factores individuales, organizacionales y contextuales, condicionando la percepción de los miembros de una organización e induciendo comportamientos emergentes, que influyen en el funcionamiento y efectividad de la misma.

### **1.3. Componentes de la calidad de vida laboral**

Según Fernández (2002), los componentes a considerar para la evaluación de la variable: calidad de vida laboral, corresponden a cuatro aspectos que estructuran la variable, a saber:

**Seguridad e higiene laboral:** Es el grado en el que los empleados perciben en la organización, un ambiente de trabajo adecuado y propicio para un buen desarrollo físico, psicológico e intelectual, con condiciones laborales idóneas para el cumplimiento de las funciones sin exposición a riesgos que puedan afectar la integridad. Se incluyen en este el ambiente de trabajo, en relación con la iluminación, áreas de descanso, limpieza, ergonomía, medidas de vigilancia y protección.

**Variedad de la tarea:** Hace referencia al grado en el que los empleados tienen condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones relacionadas con el trabajo, incluye aspectos tales como: información, apoyo, sobrecarga de trabajo, entre otros.

**Retribución:** Es el nivel de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

**Calidad del liderazgo:** Es el grado en el que los jefes, a través de su dirección, orientan, apoyan, consideran e incentivan a los trabajadores, generando confianza. Está constituido por indicadores, tales como: orientación, dirección y comunicación.

Según se ha visto, existe una gama de posibilidades asociadas con la percepción de cada individuo sobre la calidad de vida laboral, así como una influencia significativa en su desempeño. Por tanto, si hubiera que elegir elementos centrales para ser incorporados a la gestión global de una organización, resultaría indefectible considerar la construcción de una sociedad donde se permita el desarrollo integral del trabajador, mediante una humanización constante, la cual permita dotar de significado la vida personal, familiar y laboral en un todo armónico. De este modo, según Keith y Newstrom (1991), la calidad de vida laboral produce un ambiente de trabajo más humano.

#### **1.4. Beneficios asociados a la evaluación de la calidad de vida laboral**

Según Rodríguez (2006), el trabajo es la fuente esencial para alcanzar la calidad de vida, a su vez, es un elemento intrínsecamente relevante dentro de ésta. En otras palabras, las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo. Por tal motivo, la referida calidad, en el ámbito laboral constituye el principio rector de toda la política asociada a la gestión del talento humano, pues mientras el hombre se encuentre satisfecho en y con la labor que realiza: su calidad de vida es superior, su eficacia y eficiencia mayor, la fluctuación laboral disminuye, se eleva la autoestima, es más elevado el sentido de pertenencia, propicia un alto desarrollo de los valores éticos morales, se aprecia y sustenta con mayor firmeza los ideales y se dan importantes pasos en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

## **2. Metodología**

Metodológicamente, el presente estudio se trató de una investigación descriptiva, por cuanto en ella se describió el nivel de calidad de vida laboral del personal docente de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago (LUZ, COL). Al respecto, Lerma (2003, p. 64) define este tipo de investigación como “toda aquella que se orienta a referir el estado, características y factores reales, presentes en personas, objetos o situaciones, empleando para ello la recolección de informaciones”. En tal sentido, implica realizar una descripción sobre el objeto de estudio sin realizar inferencias en el mismo.

De la misma forma, de acuerdo con el sitio donde se realizó la investigación se considera de campo; al respecto, González (2008, p. 44) define el diseño de campo como: “aquel en el cual la recolección de datos se realiza directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, empleándose además datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas”.

Asimismo, los datos que sustentan esta investigación fueron recopilados por medio de una entrevista, tomando en consideración como característica común ser profesores de la carrera Relaciones Industriales en el Núcleo LUZ-COL, determinando de este modo la existencia de una población finita y accesible, razón por la cual se plantea la realización de un censo poblacional. En este

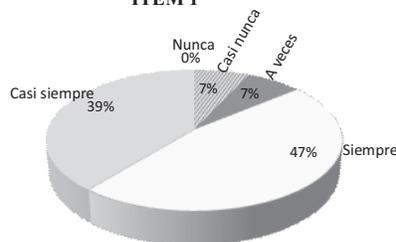
orden de ideas, el censo poblacional se define como “el análisis de la totalidad del universo de estudio” González (2008, p. 12). En tal sentido, se aplicó la entrevista señalada a 28 docentes, quienes se constituyen en la población del presente estudio.

### 3. Análisis e interpretación de los resultados

El procesamiento y análisis de los resultados constituye una fase fundamental dentro del proceso de investigación, por cuanto permite generar la información pertinente, en relación con lo que se investiga. De esta forma se tiene la siguiente información:

En el Gráfico 1 se puede observar que de los 28 profesores que conforman la muestra de la investigación: 0% indicó que *nunca* sienten motivación laboral, mientras que 7% reveló sentirla *casi nunca*, 7% expresó que *a veces*, por su parte, 47% *casi siempre* y 39% *siempre*.

**Gráfico 1**  
**Ítem 1: En su desempeño como personal docente de la carrera de Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL siente motivación laboral**



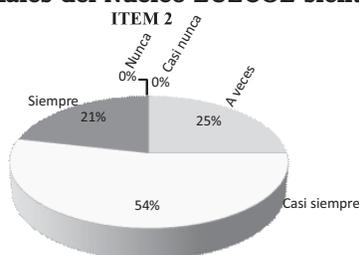
Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

De tal manera, es posible evidenciar en el referido personal docente la existencia de motivación por el trabajo realizado y la institución en la cual labora. La misma hace referencia a la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Por tal motivo, los aspectos determinantes de la motivación laboral, entre ellos: las necesidades, expectativas y metas del personal se encuentran cubiertas o favorecidas. Además, la preocupación asociada al trabajo como medio a través del cual la persona busca satisfacción, sensaciones de logro, cubrir las necesidades de afiliación, económicas, intelectuales, entre otras, es apaciguada en la entidad.

En tal perspectiva, se considera la importancia del capital humano docente, al representar uno de los principales elementos de la organización, razón por la cual se orientan mecanismos para impulsar positivamente su desempeño, generando valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales. De esta manera, se destaca el requerimiento de asumir gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores, a fin de alcanzar la efectividad y contribuir a la consecución del objetivo organizacional.

En el Gráfico 2 se puede observar que de los 28 profesores que conforman la muestra de la investigación calidad de vida laboral del personal docente de la carrera Relaciones Industriales: 0% de ellos indicó que *nunca* sienten satisfacción laboral, de igual forma, 0% de los mismos reveló sentir satisfacción laboral *casi nunca*; por su parte, 25% de ellos *a veces* y finalmente, 53.57%, así como un 21.43% de los docentes manifiestan sentir la *casi siempre* y *siempre*, respectivamente.

**Gráfico 2**  
**Ítem 2: En su desempeño como personal docente de la carrera de Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL siente satisfacción labo-**



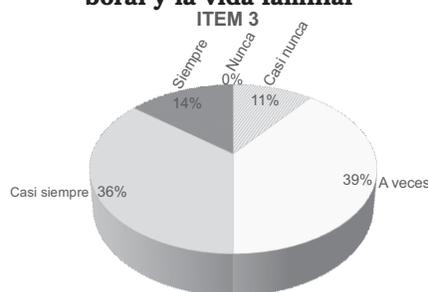
Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

Por consiguiente, es indudable la existencia de satisfacción laboral en el personal docente de la carrera Relaciones Industriales, permitiendo señalar la correspondencia de las aspiraciones del referido personal con las oportunidades que se le presentan, así como la reciprocidad entre el objetivo individual y el organizacional. De este modo, la satisfacción es un efecto de la cobertura de necesidades, factores motivacionales, entre otros. A su vez, es posible atribuir la presencia de satisfacción laboral a condiciones físicas, sociales y laborales, consideradas positivas o adecuadas, al punto de favorecer el estado de bienestar integral. Todo ello, respalda la calidad de vida laboral, pues en caso contrario, ante la

presencia de entes no motivantes se ve afectada la satisfacción, el trabajo del personal y de la comunidad laboral.

Siguiendo con el análisis y partiendo de los datos contenidos en el Gráfico 3, es posible deducir que de los 28 profesores que conforman la muestra de la investigación: 0% indicó *nunca* percibir la efectiva conciliación entre su vida familiar y laboral, 10.71% de los mismos reveló *casi nunca* apreciar estos elementos. Por su parte, 39.29% distingue *a veces* lo antes mencionado y 35.71%, así como un 14.29% de los docentes manifiestan percibirlo plenamente; por consiguiente, sienten que cuentan con una buena calidad de vida laboral *casi siempre* y *siempre* respectivamente.

**Gráfico 3**  
**Ítem 3: En su desempeño como personal docente de la carrera de Relaciones Industriales percibe la efectiva conciliación de su vida laboral y la vida familiar**



Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

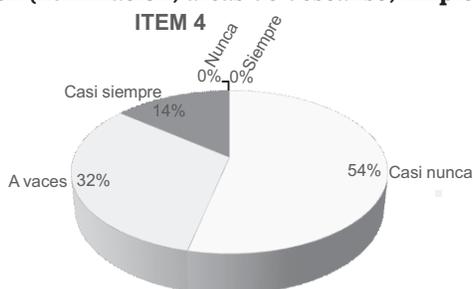
En vista de lo anterior, la calidad de vida en general, hace referencia al estado de bienestar integral del individuo, por ello, en tal concepto se considera al mismo como un ser complejo y multi-dimensional, el cual ve en el trabajo un medio apropiado para cubrir gran parte de sus necesidades. En tal sentido, es importante razonar que el personal cuenta con una faceta profesional, pero además, con vida familiar y social. De este modo, para abordar la calidad de vida es significativo garantizar la conciliación entre los diversos ámbitos de la vida de un trabajador, pues ello contribuye a la satisfacción e identificación con el trabajo.

A continuación, en el Gráfico 4 se puede observar que de los 28 profesores integrantes de la muestra estudiada: 0% indicó que *nunca* existe un medio ambiente laboral que cumpla con todas las condiciones necesarias para llevar a cabo las funciones correspondientes; mientras, el 53,57% de los mismos reveló que *casi nunca*

existe lo mencionado; asimismo, 32,14% se inclinó por la categoría *a veces* y 14,29% *casi siempre*. Por su parte, 0% de los docentes señala que *siempre* existe un medio ambiente laboral con todas las condiciones necesarias para llevar a cabo sus funciones.

**Gráfico 4**

**Ítem 4: En su desempeño como personal docente de la carrera Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL existe un medio ambiente laboral con todas las condiciones necesarias para llevar a cabo las funciones que le corresponden (iluminación, áreas de descanso, limpieza, ergonomía)**

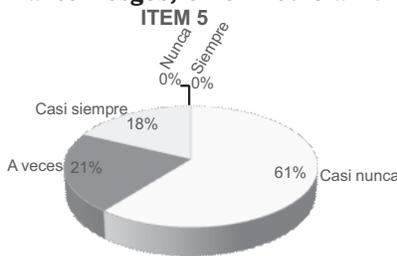


Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

En tal sentido, las condiciones físicas del ambiente laboral son determinantes para la efectiva labor y desarrollo del individuo, pero principalmente para garantizar el estado de bienestar físico, mental y social del mismo, es decir, su salud. Estos aspectos adquieren relevancia, pues existe una amplia gama de normativas orientadas a garantizar condiciones de trabajo idóneas. Por otra parte, las tensiones o condiciones insalubres generan enfermedades ocupacionales. De este modo, es necesario fortalecer la percepción positiva de los empleados en torno a la organización, estableciendo un ambiente de trabajo propicio, sin exposición a riesgos, o en su defecto con las medidas adecuadas para la protección ante ellos.

Seguidamente, en el Gráfico 5 se puede observar que de los 28 profesores integrantes de la muestra de investigación: 0% indicó que *nunca* siente seguridad en el medio ambiente laboral donde lleva a cabo las funciones que le corresponden, 60,71% *casi nunca*, 21,43% *a veces* y 17,86% *casi siempre*. Mientras que 0% de los docentes seleccionó la categoría *siempre*.

**Gráfico 5**  
**Ítem 5: En su desempeño como personal docente de la carrera Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL siente seguridad (vigilancia y protección ante riesgos) en el medio ambiente laboral**

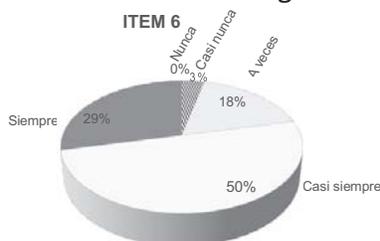


Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

Partiendo de la anterior premisa, es posible señalar que la institución presenta deficiencias en materia de seguridad laboral. En relación con la calidad de vida, las organizacionales deben asociar la seguridad, en primera instancia a la ausencia de riesgos, actuando sobre el foco que origina los mismos o mediante normas, suministro de elementos de seguridad, entre otros; a fin de prevenir y solucionar efectivamente situaciones de peligro. Por otra parte, la seguridad debe incluir además vigilancia y protección. Este aspecto es relevante, pues la certidumbre incide en mayor o menor grado en el logro de un ambiente propicio para el bienestar físico, psicológico y social de personal.

Consecutivamente, se presenta el análisis con respecto a la estructura organizacional y jerárquica de la institución estudiada; por ello en el Gráfico 6 se puede observar que de los 28 profesores que conforman la muestra de la investigación calidad de vida laboral del personal docente de la Carrera Relaciones Industriales: 0% indicó que *nunca* piensa que la Universidad del Zulia posee una buena estructura organizacional y jerárquica, 3.57% de los mismos se inclinó por la opción *casi nunca*, mientras que el 17.86% seleccionó la categoría *a veces* y 50 % eligió la alternativa *casi siempre*. Por su parte, 28.57% de los docentes indicó que la Universidad del Zulia siempre posee una buena estructura organizacional y jerárquica.

**Gráfico 6**  
**Ítem 6: En su desempeño como personal docente de la carrera de Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL piensa que la Universidad del Zulia posee una buena estructura organizacional y jerárquica**



Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

Sobre la base de la evidencia anterior, una organización, cualquiera sea su fin, es un sistema complejo; por tanto, se puede analizar, comprender, cambiar, mejorar, modernizar y, por supuesto, crear; para tal efecto es fundamental tener presente con claridad, al menos la constitución de sus partes, su interrelación y razón de ser.

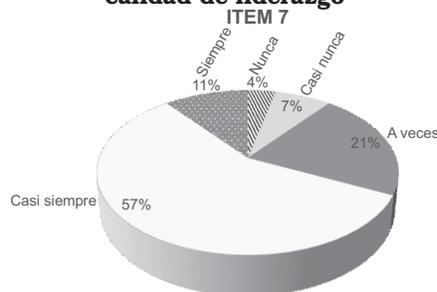
Por tal motivo, las organizaciones son intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de sus fines, pues a través del tiempo se buscan medios para obtenerlos de forma mucho más efectiva, es decir, la organización no es una unidad terminada, sino un organismo sujeto a constantes cambios o ajustes.

Visto de esta manera, es necesario contar con una estructura jerárquica y organizacional claramente establecida, permitiendo a quienes integran la organización conocer cuáles son sus funciones, para alcanzar un mayor grado de certidumbre y realizar adecuadamente las labores. De este modo, la organización debe constar de procesos, subprocesos y respectivas actividades claramente definidos, de igual forma niveles de autoridad y responsabilidad que estipule la coordinación horizontal y vertical. Por otra parte, el entorno externo cambiante, las estrategias adoptadas, o las características del capital humano, son algunos de los principales factores que inciden en el diseño de una organización, a ello se integra el clima organizacional en relación con las oportunidades de promoción, sentimiento de desarrollo personal, entre otros.

Finalmente, se presenta el análisis del Gráfico 7, en el cual se refleja que de los 28 profesores que conforman la muestra de la investigación: 3.57% se inclinó por la opción *nunca* ante el plantea-

miento sobre la existencia un liderazgo de calidad, 7.14% reveló que *casi nunca* existe lo mencionado; por su parte, 21.43% de ellos se inclinó por la alternativa *a veces* en cuanto al mismo aspecto, 57.14% se identificó con la opción *casi siempre* y por último, 10.71% del referido personal indicó que desde su perspectiva el liderazgo que caracteriza a sus jefes puede considerarse de calidad.

**Gráfico 7**  
**Ítem 7: En su desempeño como personal docente de la carrera de Relaciones Industriales del Núcleo LUZCOL considera que existe calidad de liderazgo**



Fuente: Marín, Nava, Borjas (2011).

En relación con las evidencias, se observa la existencia de un liderazgo de calidad, pudiendo inferirse el desarrollo de una dirección, en la cual se orienta, apoya, considera e incentiva a los trabajadores, generando confianza. Tal cualidad se pone en manifiesto mediante la orientación, dirección y comunicación.

Con referencia a lo anterior, el personal de la alta jerarquía no puede limitarse a supervisar, su principal función es liderar; esto se asocia al empleo de características tales como la convicción, convencimiento, proactividad, entre otros, de modo que las personas trabajen efectivamente, con entusiasmo y en equipo hacia el logro de metas.

Visto de esta manera, instituir un liderazgo implica tener iniciativa, gestionar, motivar, evaluar y convocar, pero principalmente guiar. Aunado a ello, la referida cualidad trae consigo una serie de actividades, entre ellas reconocer talentos, destrezas, habilidades, identificar quién necesita ayuda y proveerla, orientando a la gente a puntos en los cuales puedan contribuir efectivamente. Además, el liderazgo se asocia a reconocer barreras en el lugar de trabajo, en aras de hacerles frente, para mantener en equilibrio el sistema organizacional.

## **Conclusiones**

Finalizada la investigación se puede concluir, en primera instancia, que el talento humano es el factor clave para el efectivo desenvolvimiento y competitividad de una organización, en tal sentido, además de velar por alcanzar los objetivos organizacionales, gran parte del esfuerzo, debe orientarse a atender que dicho talento se encuentre satisfecho y motivado en su lugar de trabajo, pues para éste el trabajo constituye el medio a través de cual logrará cubrir sus necesidades, principalmente las materiales, pero de igual forma las de aceptación, superación, autorrealización, entre otros.

Partiendo de tal premisa, gerentes, directores, entre otros, deben fortalecer la concepción positiva del trabajador en relación con su entorno de trabajo, al ser el medio donde efectivamente alcanzará un desarrollo personal, profesional y la satisfacción de sus necesidades, lo cual es posible alcanzar considerando al individuo como un todo complejo, un ser biopsicosocial, al cual un gran número de ciencias han dedicado su estudio, y el de los factores que inciden directamente en su comportamiento; de tal manera, es posible valerse del conocimiento existente en materia, realizar analogía con las situaciones existentes en las propias organizaciones, en aras de emplearlo para orientar efectivamente la consecución de objetivos, a través de la alineación de acciones, políticas y estrategias que permitan la integración efectiva del personal a las organizaciones.

En este orden de ideas, se pudo evidenciar que la calidad de vida laboral es uno de los factores altamente estudiados para evaluar la percepción que poseen los trabajadores sobre las organizaciones para las cuales laboran, pues la misma constituye el grado de satisfacción del individuo, desde el punto de vista personal y profesional, experimentado por el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral. En tal sentido, la referida calidad es un concepto en el cual se abordan características objetivas, entre ellas la calidad de la dirección, condiciones de trabajo, compensaciones, entre otras y subjetivas asociadas a la percepción y valoración del individuo en relación a su trabajo.

La anterior consideración sirvió de base para el desarrollo de la investigación y el tratamiento de los datos obtenidos. Por tanto, después de haber realizado y procesado la investigación sobre la calidad de vida laboral del personal docente de la carrera Relaciones Industriales del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Univer-

alidad del Zulia, se denota la existencia de una percepción positiva sobre la institución, traduciéndose en un ambiente organizacional favorable y efectivo. Desde este punto de vista, las condiciones del lugar, estructura, políticas de recursos humanos, entre otros factores, repercuten directa o indirectamente en el individuo y son considerados como positivos por parte de los mismos.

Específicamente, a través de la investigación realizada se pudo evidenciar lo siguiente:

- Entre los miembros de la institución se puso de manifiesto la existencia de motivación por el trabajo realizado, al percibir en la institución características favorables, impulsándolos a ejecutar efectivamente sus labores. En tal sentido, se pudo detectar satisfacción laboral en el personal docente de la carrera Relaciones Industriales, motivo por el cual es posible deducir la correspondencia entre las aspiraciones del trabajador y las oportunidades que le presentan, pues la satisfacción está asociada a la cobertura de necesidades, factores motivacionales, entre otros; todo ello, apunta hacia la existencia de la calidad de vida laboral.
- Por otra parte, la calidad de vida laboral debe estar en correspondencia con el bienestar general e integral del trabajador, por ello, es necesaria la conciliación entre su trabajo, como elemento indispensable para satisfacer sus necesidades, su vida familiar y social, por tanto, en primera instancia, lo que impulsa a trabajar es la satisfacción de las necesidades implícitas en estos dos ámbitos, principalmente. De este modo, entre el personal docente de Relaciones Industriales, se pudo evidenciar la existencia de tal conciliación, contribuyendo a su identificación con el trabajo, pues como ser integral, logra seguir cumpliendo con el resto de facetas dentro de su vida, en equilibrio con el trabajo.
- En lo relativo a la higiene ocupacional, el personal docente señala en su mayor proporción, la ausencia de algunas condiciones laborales necesarias para el efectivo cumplimiento de sus funciones, destacando la iluminación, ergonomía, limpieza, entre otros, lo cual puede generar efectos en la salud de tal personal, es decir, su bienestar físico y mental.
- En relación con la seguridad, es posible señalar la necesidad de suministrar elementos tales como extintores y señalizaciones, en aras de lograr la efectiva solución de situaciones de peligro. Además, la seguridad incluye la vigilancia y pro-

tección. En tal sentido, se detectó la necesidad de implementar mayor personal de vigilancia, mecanismos de protección y resguardo.

- En este orden de ideas, es posible inferir en materia de seguridad e higiene la importancia de mejorar las condiciones anteriormente señaladas, pues esto incide en mayor o menor grado, en el logro de un ambiente propicio para el bienestar físico, psicológico y social de personal, e incluso de la masa estudiantil.
- En lo concerniente a las características estructurales y jerárquicas de la institución, se puede desprender que el personal considera la existencia de una buena estructura. De igual forma, se detectaron elementos positivos como la posibilidad de involucramiento, apoyo, clara definición de funciones, cargos y responsabilidades, entre otros aspectos, necesarios para el efectivo desempeño laboral. A este aspecto, se puede incluir la existencia de un liderazgo de calidad, percibido así por el personal docente, pudiendo inferirse que el personal de la alta jerarquía, a través de su dirección, orienta, apoya, considera e incentiva a los trabajadores, generando confianza.
- Finalmente, la calidad de vida laboral contempla la posibilidad de desarrollo profesional brindada al individuo en su trabajo. La misma entra a colación, pues el ser humano, además de las necesidades materiales, persigue deseos de constante superación, progreso y autorrealización. En analogía con el personal docente, tal característica adquiere una connotación significativa, al considerar que su labor implica la formación de profesionales integrales y de calidad, respondiendo a los avances y desarrollo socio-económico del país. En este orden, proporcionar al personal docente desarrollo profesional y académico, contribuye a su identificación con la organización, generando consecuentemente, el desarrollo efectivo de su importante labor.

## **Referencias bibliográficas**

- BAGUER, A. (2009). **Dirección de Personas**. España: Ediciones Díaz de Santos. p. 148-149
- BLANCH, J. (2003). **Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos**. España: Editorial UOC. p. 30-48.

- CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México: S.A. p.320-325.
- FERNÁNDEZ, M. (2002). Criterios para definir la Calidad de Vida Laboral. Libro de simposios. **1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid: Colegio Oficial de psicólogos.
- FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (2006). **Calidad de vida laboral**. Disponible en: [http://www.gerenciasocial.gob.ve/centro/publicacionpdf/pe\\_10.pdf](http://www.gerenciasocial.gob.ve/centro/publicacionpdf/pe_10.pdf). Consulta: diciembre 2010.
- GADOW, F. (2006). **La Gestión del Talento Humano en Tiempos de Cambio**. Argentina: Editorial Granica: p. 308.
- GONZÁLEZ, R. (2008). **Aspectos básicos sobre el Estudio de Muestras y Poblaciones para la Elaboración de Proyectos**. Disponible en: [http://ri.Biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/615/1/TE-SIS\\_RGyFS-%5B00600%5D-\(tc\).pdf](http://ri.Biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/615/1/TE-SIS_RGyFS-%5B00600%5D-(tc).pdf): Consulta: Abril 2011.
- KEITH, D. y NEWSTRON, J. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional**. EEUU: Mc. Graw-Hill: p. 445.
- LERMA, H. (2003). **Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto**. Bogotá: Editorial ECOE: p. 64.
- RODRÍGUEZ, L. (2006). **Calidad de vida laboral**. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80535203.pdf>. Consulta: Abril 2011.
- TORO, F. (2000). **El Clima Organizacional**. Colombia: Editorial Cincel. p.19-63.



## Capacitación y calidad de servicio del personal de soporte en instituciones universitarias

Mirelys Oliva\*  
Víctor Bracho\*\*  
Luis Romero\*\*\*

### Resumen

La investigación consistió en analizar la capacitación y calidad del servicio prestado por el personal de soporte técnico en las instituciones universitarias; a través de los postulados de Chiavenato (2007), Rosander (2001), entre otros. Su metodología fue descriptiva, positivista, no experimental, transversal de campo. La población estuvo conformada por 16 auxiliares y 28 administrativos de los institutos del municipio San Francisco, la confiabilidad arrojó como resultado: capacitación,  $r = 0.9256$ , asimismo, para la variable calidad del servicio:  $0.9347$ , muy confiables. Los resultados de capacitación están orientados más en el trabajo y con menos énfasis en el trabajador, cuentan con instalaciones adecuadas, de manera tal es un factor importante que incide sobre la necesidad imperiosa de estas expectativas para ofrecer un servicio de calidad.

**Palabras clave:** Capacitación, calidad de servicio, soporte técnico.

\* Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). Magister 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

\*\* Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Ingeniero de Sistemas. Técnico Superior Universitario en Informática. Correo electrónico: victorbracho@hotmail.com

\*\*\* Doctorando con opción a grado del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE). Magister Scientiarum en Gerencia de Investigación y Desarrollo (URBE). Licenciado en Trabajo Social (LUZ). Profesor agregado de la UJGH. Correo electrónico: luis.romero@ujgh.edu.ve

## *Training and Quality of Service among Support Personnel in University Institutions*

### **Abstract**

This research consisted of analyzing the training and quality of service offered by the technical support personnel in university institutions, referring to the postulates of Chiavenato (2007) and Rosander (2001), among others. The methodology was descriptive and positivist, with a non-experimental, cross-sectional, field design. The population consisted of 16 auxiliaries and 28 administrators from institutes in the San Francisco Municipality. Reliability results were high:  $r = 0.9256$  for the variable training, and  $0.9347$  for quality of service. Training results are oriented more toward the work with less emphasis on the worker; adequate installations exist, so this is a significant factor affecting the imperative need for these expectations to offer quality service.

**Keywords:** Training, quality of service, technical support.

### **Introducción**

Con el surgimiento del mundo globalizado es evidente que la sociedad de la información y del conocimiento ha influido para transformar la estructura social, dando lugar a nuevas formas de organización política, social, económica, así como cultural. En este contexto, se puede inferir que sin el talento humano no existen posibilidades de realizar actividades suficientes para lograr las metas, objetivos, misión, así como también una visión de toda empresa, puesto es el único recurso vivo y dinámico.

En este sentido, las instituciones universitarias están dispuestas a proporcionar una gestión orientada a tomar en cuenta el talento humano en la prestación del servicio. De allí radica la importancia de considerar la capacitación como aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia el cliente.

No obstante, se observa falta de organización al momento de aplicar estrategias para la solución de ciertos contratiempos que surgen de imprevisto, lo cual es evidenciado principalmente por problemas de comunicación de las funciones que debe cumplir el personal y de planificación en cuanto a acciones de respuesta a esos inconvenientes.

Dadas las condiciones que anteceden, se centrará el estudio en los departamentos de soporte técnico de las instituciones universitarias del municipio San Francisco, los cuales están destinados a solventar todos los contratiempos surgidos, día a día, con respecto a la plataforma tecnológica de cada institución respectivamente. Sobre la base de lo antes referido, cabe destacar que la falta de organización al momento de designar prioridades en las labores de soporte técnico, acumulación de actividades por resolver, entre otras, genera descontento a nivel del personal administrativo y del público en general.

En relación con lo anteriormente expuesto, la falta de planificación conlleva al colapso de la plataforma tecnológica y reiteradas fallas en la misma, debido a soluciones ineficientes. Todo lo anterior, en gran parte, es por la falta de capacitación o preparación del personal de soporte técnico. Por ello, en referencia a la prestación del servicio al usuario se ha podido observar una serie de situaciones asociadas tanto con la capacitación como con el proceso operativo del servicio. Es visible una deficiencia en cuanto a atender al cliente, demostrado por las recurrentes quejas expuestas, que en este caso sería del cliente una expectativa de que le sea solucionado su problema técnico y espera la mejor atención posible del técnico encargado.

La problemática expuesta evidencia la falta de capacitación del capital humano para el cumplimiento en el desempeño de sus funciones; asimismo, puede estar afectando en responder en forma acertada los requerimientos y prioridades, dificultando la calidad del servicio ofrecido.

Por tanto, lo señalado anteriormente amerita una pronta solución dada las características institucionales estudiadas, lo cual lleva a plantearse el análisis sobre la capacitación del personal de soporte técnico y la calidad del servicio ofrecido en las instituciones universitarias del municipio San Francisco. En tal sentido, se describen los tipos de capacitación, identifican los problemas de capacitación del personal, caracteriza la satisfacción sobre los elementos tanto intangibles como tangibles de la calidad de servicio, a su vez se describen los procedimientos metodológicos y finalmente lo referido al análisis y discusión de resultados, seguido de las conclusiones y recomendaciones.

## **1. Fundamentación Teórica**

### **1.1. Capacitación**

Según Chiavenato (2007), la capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa.

De la misma manera, Alles (2006) indica que la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera y con las metas de la organización, su visión, misión y valores. No pueden estar disociadas de las políticas generales de la empresa. Por tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, por ejemplo, recibir formación en un idioma extranjero, esto sólo será considerado capacitación cuando el puesto de esa persona lo requiera.

En caso contrario, deberá ser considerado un beneficio para el individuo comprendido dentro del paquete de compensaciones. En concordancia con los autores anteriores, se afirma que la capacitación representa actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados.

#### **1.1.1. Tipos de capacitación**

Según Rodríguez (2007), existen tres capacitaciones: para el trabajo, en el trabajo y desarrollo. En este sentido, los tipos de capacitación son definidos como los métodos de los que se aprovecha una empresa para instruir y enseñar a sus empleados con el fin de mejorar o mantener la calidad de los procesos en la organización. A continuación se describen:

**Para el trabajo:** El autor antes citado indica que la capacitación para el trabajo se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa. A su vez, la capacitación de pre ingreso se realiza con fines de selección, se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios, a fin de desarrollar las habilidades y destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto. En cambio, la promocional es el conjunto de acciones de adiestramiento dadas al trabajador, con la finalidad de promover la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

En tal fin, se infiere que está compuesta por dos vertientes: la primera para un nuevo ingreso y la segunda para una promoción o ascenso, las cuales son esenciales siempre y cuando estén bien estructuradas, puesto que la ausencia de criterios bien definidos desemboca en problemas de capacitación.

**En el trabajo:** Según Rodríguez (2007), la conforman diversas actividades enfocadas a promover destrezas y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales. Es una acción destinada al desarrollo del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Por tanto, esta actividad es un tipo de capacitación orientado a impartir los conocimientos a un empleado en el mismo sitio de trabajo, teniendo como ventaja ejemplos reales, problemas y las soluciones más idóneas para los mismos.

**Desarrollo:** Según lo explicado por el mismo autor, comprende la formación integral del individuo y específicamente se refiere a lo que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación. Además, es una actividad propiciada por la organización a los fines de ayudar y estimular al empleado en su educación o superación personal y es de importancia primordial para la buena ejecución de sus labores en la organización.

## **1.2. Problemas de capacitación**

Según Whetten (2005), por lo general, los problemas de capacitación se deben a la falta de habilidad, información o comprensión insuficiente, o incompetencia por parte de los subordinados. En esto es importante la exactitud de los datos que dan los directivos. El empleado debe entender en forma clara cuál es el problema y cómo superarlo.

En tal sentido, se plantea que los problemas en la capacitación generalmente se presentan por la falta de la planificación de los tutores o gerentes encargados de transmitir la información al empleado destinado a recibir tal capacitación.

Según Aguilar (2010), existen tres problemas que ameritan capacitación:

- Problemas de conocimiento: El empleado no domina las fuentes de información que emplea en sus actividades y a su

vez no identifica las situaciones en las que se aplica dicha información o lo hace de manera contradictoria o incompleta.

- **Problemas de habilidades:** El trabajador no ejecuta un procedimiento en las situaciones que se requiere; además, es posible que no realice un procedimiento con los materiales requeridos o siguiendo una secuencia de pasos.
- **Problemas de actitudes:** El empleado no ejecuta la conducta esperada.

Asimismo, en una organización distintos aspectos pueden ser afectados por los problemas de capacitación, entre ellos:

**Productividad:** De acuerdo con los planteamientos de Riggs (2003), es la cualidad o condición de ser productivos. Es un concepto que guía la administración de un sistema de producción midiendo su éxito. A su vez, indica qué tan bien se están utilizando la mano de obra, el capital, los materiales y la energía. En vista de lo anterior, es una actitud de responsabilidad y creatividad en la cual nunca se da por hecho que las cosas sigan siendo como son, sino todo lo que se hace puede y debe realizarse cada vez mejor, de una mejor manera.

Por ende, si en una organización la productividad disminuye, se puede estar en presencia de un problema de capacitación, en virtud de que el personal no está apto para lograr cumplir cabalmente con los planes establecidos en la empresa.

**Calidad del trabajo:** Según Rosander (2001), el empleado, sea cual sea su nivel, debe tener el conocimiento adecuado para realizar el trabajo, además de experiencia en resolver problemas difíciles y una actitud personal adecuada hacia los clientes; asimismo, debe entender claramente en qué consiste su trabajo y de qué manera está relacionado con el de los demás, con la labor del departamento y propósito de la compañía. Asimismo, establece que la calidad en el trabajo depende principalmente de la capacidad del empleado en realizar sus actividades de manera correcta, teniendo conocimiento y estando claro de cuál es su labor en la organización.

En este orden de ideas, cabe destacar que se está en presencia de un problema de capacitación cuando la calidad del trabajo no es la adecuada, al verse afectada por factores tales como: el trabajador no posee los conocimientos requeridos para cumplir su labor, o carece de las habilidades o actitudes necesarias para desarrollar sus funciones eficientemente.

**Comunicaciones:** Según Herrera (2005), es el proceso mediante el cual se transfiere información desde un punto llamado

transmisor o fuente hasta otro punto denominado receptor o destino. El término comunicación implica reciprocidad en el proceso, y por tanto se requiere la transferencia de información en el otro sentido. La deficiencia en la comunicación implica una falla en el proceso antes mencionado. De acuerdo con lo antes descrito, la comunicación es un proceso participativo, dinámico y bidireccional, significando que ambas partes son a la vez emisores y receptores, lo cual permitirá trazar una línea de propósitos a fin de determinar cómo se pretende lograr los objetivos.

Otras circunstancias que se presentan en las empresas y son posiblemente ocasionadas por problemas de capacitación se relacionan con errores, accidentes y averías ocurridas por la falta de adiestramiento del personal que opera en la organización. Seguidamente se describen dichas situaciones:

**Errores:** Para Llaneza (2009), son accidentes, un indicador de fiabilidad de un sistema, es una combinación de riesgo físico y error humano. También se puede definir como un hecho en el cual ocurre o no la lesión de una persona, dañando o no a la propiedad. Sobre la base de lo definido, un error es un efecto o consecuencia no deseada de un determinado accionar. Debe distinguirse de aquello causado con intención, en tanto y en cuanto esta circunstancia compromete a la voluntad libre de quien la provoca. Por el contrario, el error no se debe a una búsqueda deliberada sino que constituye un accidente

**Accidentes:** Según define Azcuenaga (2006), es cualquier suceso no esperado ni deseado que dé lugar a pérdidas. Estas pueden ser daños a las personas, perjuicio a la salud o deterioro de la propiedad. De igual manera, Mendoza (2004) establece la existencia de una relación clara entre los accidentes y los incumplimientos, al referir que cada accidente implica el no cumplimiento de una norma. Como complemento de lo antes descrito, se opina que un accidente es un acontecimiento suscitado de manera imprevista y siempre causado por un error humano debido a alguna inobservancia con el trabajo, lo cual puede generar pérdida de tiempo, dinero, incluso vidas.

**Averías:** Al respecto, Álvarez (2003) afirma que es el cese de la capacidad de una entidad para realizar su función específica. Con el término entidad se asume un elemento, componente o sistema que forma parte de un equipo. La pérdida de la ocupación puede ser considerada total o parcial. La pérdida total de un cargo, conlleva a que la entidad no pueda realizar

todas las mismas actividades para las que se ha diseñado. Una avería parcial afecta solamente a algunas funciones consideradas como de importancia relativa.

En este caso, el sistema donde se encuentra el elemento averiado, puede operar con deficiencias de diversa índole y no afecta a las personas o no produce daños materiales mayores. A manera de síntesis, se plantea que una avería es el deterioro o desperfecto del funcionamiento de un sistema en cualquiera de sus procesos: entrada, procesamiento o salida, y que en ciertas oportunidades tienen consecuencias comprometedoras para la organización.

### **1.3. Calidad de servicio**

Para Zeithaml (2004), la misma se define como una evaluación dirigida a reflejar las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio, los elementos tangibles e intangibles. Según Cobra (2001), es uno de los factores más determinantes en el éxito de una empresa; se centra en las necesidades y deseos de los clientes, además de exceder las expectativas más exigentes. Se debe enfocar en sus necesidades, escuchar, dar respuestas rápidas a sus requerimientos, haciendo compatibles perspectivas con los servicios ofrecidos.

De acuerdo con lo anterior, es importante que la empresa se esmere en cubrir las expectativas del cliente, a fin de incrementar el nivel de calidad de servicio de la misma, lo cual plantea un reto que implica un alto nivel de competencia entre las organizaciones que ofrecen servicios similares y deben conseguir atraer al cliente y ganarse su lealtad.

### **1.4. Elementos tangibles e intangibles para la prestación del servicio**

#### **Elementos tangibles:**

Según Grande (2005), los elementos tangibles son las instalaciones, los equipos, las personas y su aspecto. Además, los soportes de comunicación rótulos, símbolos, cartas, folletos o guías de servicios para los consumidores. De igual manera, criterios como crear una identidad corporativa al uniformar a los empleados.

Por su parte, Zeithaml (2004) explica que son aquellos elementos físicos, referidos a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, material de comunicación y personal, de los cuales el cliente puede emitir un juicio parcial acerca de la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Bajo esta perspectiva, la satisfacción

sobre los elementos tangibles va de la mano con todos aquellos elementos físicos que acompañan la prestación del servicio.

A continuación se describen cada uno de los elementos tangibles:

**Instalaciones:** De acuerdo con Kotler (2002), son todas las áreas concernientes a la organización física, conformando una nueva frontera en el campo de la administración, pues están estrechamente ligadas con el servicio al cliente. A tal fin, un buen servicio no es posible sin una eficaz distribución e infraestructura. Además, representan la primera impresión que se le presenta al cliente al momento de ingresar a solicitar un servicio, de allí parte la opinión sobre el servicio ofrecido por la empresa.

**Equipos:** Según Kotler (2002), este término se relaciona con el diseño y ubicación del mobiliario de oficina, salas de espera, temperatura ambiental, claridad, es decir, condiciones físicas del espacio dispuesto para la atención al cliente. Al respecto, cabe destacar que los equipos en una organización son de gran importancia en la prestación de un servicio, puesto que junto con las instalaciones forman parte integral en la satisfacción de un cliente al estar a gusto dentro de la empresa, mientras espera el producto o el servicio solicitado.

**Personal capacitado:** Para Bohórquez (2002), la capacitación no es convocar a los empleados a escuchar a un facilitador decir cómo se hacen las cosas, lo fácil que es hacer mejor el trabajo. Es ver con profundidad las debilidades tras analizar causas, efectos, consecuencias, planear métodos de cambio para mejorar o aprender a hacerlo.

De la misma manera, Pinto (2001) indica que la formación del factor humano en las organizaciones requiere de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y reciclaje permanente para lograr cambios de conducta alineados a los procesos críticos del negocio, en consonancia con los objetivos estratégicos de las empresas. En este sentido, el personal capacitado es aquel que ha recibido preparación esencial para prestar un servicio dentro de la organización, consciente de sus obligaciones para realizar un trabajo con la calidad que un cliente espera recibir.

**Tecnología:** Para Manrique (2001), se define como el desarrollo o la toma de nuevos conocimientos con potencial económico - social, convertidos en nuevos o mejorados productos o servicios e introducirlos con éxito en el mercado para que la sociedad se vea beneficiada. Asimismo, la tecnología es considerada como una

herramienta de la empresa para automatizar procesos y ofrecer al cliente, en el menor tiempo, respuestas a sus inquietudes y necesidades, valiéndose de la misma para cualquier propósito que favorezca a la organización, bien sea instruyendo al personal o mejorando los procesos.

**Elementos intangibles:**

Para Cobra (2001), todo consumidor tiene expectativas relacionadas con el desempeño de los elementos intangibles de un servicio, pero en la medida que se cumplan estas expectativas se genera satisfacción. El placer de obtener un servicio está en proporción de la satisfacción y el prestigio que el servicio ofrece.

Asimismo, Mercado (2004) expresa que la identificación de las necesidades, los deseos de los clientes, la definición de sus competidores, las decisiones relativas a su concepto de servicio, son elementos cruciales por el peso de los activos intangibles que integran sus productos. En el mismo orden de ideas, se plantea que estos elementos se asocian con el hecho de realizar bien las cosas, donde los clientes se consideran importantes, para lo cual debe existir un compromiso de servicio e interacción con el cliente. Es un compuesto de infinitas características de calidad, evaluadas según como haya sido la satisfacción de sus expectativas.

A continuación se describen cada uno de los elementos intangibles:

**Confianza:** Según Setó (2004), este término abarca la veracidad, creencia, honestidad sobre el servicio que se ofrece. Asimismo, consiste en la seguridad que debe ofrecer la empresa a sus clientes en suministrarle el servicio en el momento preciso, cuando sea requerido de manera correcta. Para Berry (2001), permite a una empresa organizar y utilizar sus recursos en forma efectiva, de modo de crear valor añadido para los participantes.

De lo anteriormente expuesto, se aporta que es difícil triunfar en un mundo lleno de desconfianza. Cuando no se puede confiar en las personas con las cuales se hace negocios, existen graves peligros que desembocan en fracaso. Por tanto, la confianza mutua es la base de las relaciones humanas, sin ella toda la estructura social se puede derrumbar.

**Responsabilidad:** Según Febres (2007), la responsabilidad busca asumir las consecuencias de nuestras decisiones. También está orientada a cumplir las obligaciones personales, familiares, laborales, ciudadanas y rendir cuentas para obedecer a la propia conciencia y a las autoridades, no como un acto pasivo de

esclavitud, sino en el ejercicio del compromiso. En el mismo orden de ideas, la responsabilidad es una virtud que observarse en uno mismo o en el prójimo, es la capacidad de la educación de cumplir las obligaciones y constituye un generador de cambio. Asimismo, es una condición asumida dentro de un compromiso de gestión institucional, es decir, se define como la capacidad de respuesta a las demandas.

**Seguridad:** De acuerdo con lo planteado por Zeithaml (2004), se relaciona con la preocupación de las empresas, tanto física como financiera por sus clientes, al salvaguardar sus transacciones y operaciones. En tal sentido, la empresa asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños y riesgos. De lo anterior, se describe que la seguridad es la carencia de dudas y desconfianza en el cliente sobre la calidad y la capacidad de respuesta de una empresa ante un servicio solicitado. El infundir confianza en los clientes mantiene la satisfacción de los mismos ante la organización.

**Empatía:** Para Zeithaml (2004), es la atención individualizada, amable, proporcionada por la empresa a sus clientes, en otras palabras se refiere al contacto directo entre la organización y el cliente. Para que la misma ocurra debe necesariamente existir una buena comunicación, brindando así información sobre todos los aspectos del servicio. Por tanto, va más allá de la simple cortesía, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente. Se caracteriza por el respeto y consideración, así como una atmósfera de amistad en el contacto personal.

## **2. Metodología**

De acuerdo con el propósito del estudio, la investigación se tipifica como descriptiva. A tal respecto, Chávez (2007) la define como aquella que se orienta a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentan en el momento de su recolección.

Ahora bien, según la estrategia de recolección de datos, el diseño de investigación seleccionado fue de campo, no experimental, transeccional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), un estudio de campo se basa en métodos que permiten recoger datos en forma directa de la realidad donde se presentan, es decir, en el sitio del acontecimiento.

En relación con los estudios no experimentales, los autores antes citados indican que son aquellos realizados sin manipular deliberadamente las variables, por tanto, se observan los hechos tal cual suceden en su contexto real para después analizarlos. Asimismo, es transeccional puesto la medición de las variables se hará en un solo momento. En este sentido, Sierra (2003) explica que en los estudios transversales, se realiza un corte perpendicular de una situación estudiada en un momento dado y se analiza su estructura, lo cual permite la observación del fenómeno en un periodo determinado. Desde esa perspectiva, en la presente investigación, las variables en estudio fueron observadas, medidas y descritas tal como se manifiestan en su contexto real, es decir, en las instituciones universitarias del municipio San Francisco.

Para efectos del estudio, la población estuvo conformada por personal de las instituciones universitarias del municipio San Francisco, tal como se describe en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 1**  
**Características de la población**

Institución	Auxiliares	Administrativos
Instituto Universitario San Francisco Fe y Alegría (IUSF)	12	16
Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo (IUTEPAL)	4	12
Total	16	28

Fuente: Oliva, Bracho y Romero (2011).

Por otra parte, respecto a los instrumentos de recolección de datos, Chávez (2007) señala que son los medios utilizados por el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. En el presente caso, se diseñaron dos cuestionarios conformados en su totalidad por 51 ítems para medir las variables involucradas; la validación fue por 5 expertos del área, obteniendo la confiabilidad por medio de un proceso en forma automatizada, utilizando el programa SPSS, teniendo como resultados: para la variable capacitación,  $r = 0.9256$ , para la variable calidad del servicio:  $r = 0.9347$ , lo cual denota que ambos son muy confiables. El procedimiento estadístico se realizó mediante pruebas estadísticas, distribución de frecuencias, relación porcentual, tendencias centrales, a propósito de interpretar los valores obtenidos.

**Cuadro 2**  
**Baremo estadístico para la interpretación de los resultados para cada variable**

Escala	Categoría	Baremo	Puntuación de las Variables
Totalmente de Acuerdo (TA)	5	Muy alta	80,00 – 100,00
Medianamente de Acuerdo (MA)	4	Alta	60,00 – 79,99
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N/N)	3	Moderada	40,00 – 59,99
Medianamente en Desacuerdo (MD)	2	Baja	20,00 – 39,99
Totalmente en Desacuerdo (TD)	1	Muy baja	0,00 – 19,99

Fuente: Oliva, Bracho y Romero (2011).

### 3. Resultados

Los valores generales de las variables capacitación y calidad de servicio, se ilustran en la Tabla siguiente:

**Tabla 1**  
**Resultados Globales de las variables: Capacitación y Calidad de Servicio**

Variabes	Dimensiones	Tendencia	Categoría
Capacitación	Tipos de capacitación Problemas de Capacitación	84,89%	Muy alta
Calidad de Servicio	Satisfacción sobre los elementos intangibles Satisfacción sobre los elementos tangibles.	75,16%	Alta

Fuente: Oliva, Bracho y Romero (2011).

Al analizar la Tabla 1, se establece que el resultado de los promedios totales de las tendencias entre las variables: capacitación (84,89%) y la calidad de servicio (75,16%) por el personal de soporte técnico en las instituciones universitarias del municipio San Francisco, se ubica en la categoría alta y significativa e indica que la capacitación del personal de soporte técnico, afecta significativamente la calidad del servicio que se proporciona en las instituciones universitarias del municipio San Francisco.

Estos hallazgos, conllevan a ratificar que la capacitación permite el incremento y mantenimiento de la eficiencia organizacional, así como el progreso personal laboral. En ese aspecto,

Chiavenato (2007), Blake (2005) y Alles (2006), coinciden en que esto constituye un factor importante para el talento humano, por tanto, es un proceso constante orientado a buscar la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades. Por consiguiente, a través de la capacitación se logra mayor calidad en el servicio, cuando éste se enfoca en los elementos tangibles e intangibles del individuo, para encontrar la actitud proactiva en el empleado.

## **Conclusiones**

Una vez recogidos, analizados y discutidos los datos derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se presentan las conclusiones como parte de la fase final de la investigación. De esta manera, se verifican los objetivos establecidos para dar respuesta a los cuestionamientos del estudio, lo cual permite realizar los siguientes planteamientos, considerando cada una de las dimensiones propuestas, razón por la cual se constata que:

Con respecto a los tipos de capacitación del personal de soporte técnico en las instituciones universitarias del municipio San Francisco, se identificó, de manera significativa, la capacitación en el trabajo, lo cual amplía las oportunidades mediante la correcta capacitación en el puesto de trabajo, experiencia para resolver problemas e incrementa la eficiencia.

En relación con los problemas de capacitación del personal de soporte técnico, se evidenció que la productividad es relevante, pues aumenta el potencial del empleado; a su vez, están identificados los errores como un indicador de fiabilidad y parte de los problemas de capacitación en el personal técnico en las instituciones educativas.

En función a la satisfacción sobre los elementos intangibles de la calidad de servicio del personal de soporte técnico, se evidenció que existe confianza del personal en la forma como se presta el servicio, se asume la responsabilidad y se cumple con las labores solicitadas; sin embargo, existen debilidades en la empatía, aunque es significativa como rasgo característico de la capacidad de respuesta del servicio prestado en las instituciones, lo cual requiere conocer aún más las necesidades laborales para ofrecer un servicio según los requerimientos esperados.

De acuerdo con la satisfacción sobre los elementos tangibles de la calidad de servicio del personal soporte técnico, se comprueba que está asociada con la tecnología y las instalaciones, la cual representa una tendencia muy alta, sin embargo, no se evalúa adecuadamente la capacitación del personal de soporte técnico, hecho que pudiera afectar la ejecución eficiente de las actividades y por ende la satisfacción del servicio.

En cuanto a la capacitación como variable, se constata que el tipo de capacitación está orientada más en el trabajo y de desarrollo, con menos énfasis a la que se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por nuevo ingreso o promoción interna, de acuerdo con las políticas de las instituciones. Aunado a lo anterior, los problemas de capacitación más recurrentes son de comunicación y avería; estas afectaciones imposibilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales al hacer conscientes sus deficiencias en el proceso comunicativo e impiden la proyección de cambios.

En función de los resultados expuestos en la calidad de servicio como variable, la satisfacción de los elementos intangibles, a través del servicio que se presta, tiene un valor generalizable para quienes lo reciben a través de la empatía. Asimismo, cuentan con ventajas competitivas al contar con instalaciones adecuadas como factor importante que incide sobre la necesidad imperiosa de estas expectativas para ofrecer un servicio de calidad y adaptado al cliente.

Finalmente, es necesario señalar que existen muchos factores por determinar para mejorar la capacitación del talento humano como herramienta fundamental y así crear una cultura de calidad de servicio que se desarrolla con el quehacer cotidiano dentro de los procesos educativos.

### **Acciones propuestas**

Se recomienda al cuerpo directivo de las instituciones educativas universitarias del municipio San Francisco, ejecutar las siguientes acciones:

- Implementar los tipos de capacitación que les permita a las personas el manejo adecuado de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, para orientar el desempeño hacia una función específica, pero a la vez que contribuya al objetivo común del área de soporte técnico.

- Evaluar periódicamente los resultados de la capacitación por parte del personal técnico, para minimizar los problemas de capacitación focalizados en la solución de problemas y asimilación de las necesidades de los usuarios. En este mismo orden de ideas, implementar jornadas de actualización y mejoramiento profesional, en razón de lograr los métodos de comunicación; al mismo tiempo, disminuir las averías que comprometen los procesos en las instituciones objeto de estudio.
- Desarrollar programas de incentivos hacia el personal técnico, dirigidos a fortalecer los elementos intangibles que pudieran afectar la calidad del servicio prestado, motivando a los trabajadores mediante la implantación de beneficios, tales como: reconocimiento profesional, retroalimentación y consideraciones en el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Mantener las instalaciones y equipos en perfecto estado y correcto funcionamiento con el fin de lograr la satisfacción del usuario con los elementos tangibles de la calidad del servicio prestado.

## **Referencias bibliográficas**

- AGUILAR, J. (2010). **El proceso administrativo de la capacitación**. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Disponible en: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/proceso\\_administrativo\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/proceso_administrativo_de_la_capacitacion.pdf). Fecha de consulta: 20-04-11.
- ALLES, M. (2006). **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ÁLVAREZ, H. (2003). **Pasos iniciales en el desarrollo del TPM**. Barcelona, España: Editorial McGraw Hill.
- AZCUENAGA, L. (2006). **Manual práctico para la investigación de accidentes e incidentes laborales** (2ª ed.). España: Editorial Fundación Confemetal.
- BERRY, K. (2001). **Cómo descubrir el alma del servicio: los nueve motores del éxito empresarial**. Buenos Aires: Editorial Granica.
- BLAKE, J. (2005). **La investigación pedagógica**. Editorial McGraw Hill.
- BOHÓRQUEZ, L. (2002). **Administración y gestión de los recursos humanos**. Ediciones Legais
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa**. Maracaibo, Venezuela: Ars Gráfica.

- CHIAVENATO, I. (2007). **Iniciación a la administración de personal**. Editorial McGraw Hill.
- COBRA, C. (2001). **Marketing de servicios** (2ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- FEBRES, H. (2007). **Revista educación en valores**. Ediciones de la Universidad de Carabobo.
- GRANDE, P. (2005). **La concepción de ideas**. Editorial McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill.
- HERRERA, G. (2005). **VALE la pena invertir en comunicación organizacional?** Argentina: Editorial Mico Panoch.
- KOTLER, P. (2002). **Dirección de mercadotecnia, análisis, planificación, aplicación y control**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- LLANEZA, M. (2009). **Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista** (12ª ed.). Editorial Lexnova.
- MANRIQUE, J. (2001). **Gestión tecnológica, servicio nacional de aprendizaje**. Editorial Sena.
- MENDOZA, K. (2004). **Cómo implantar la cultura preventiva en la empresa: consiga cero accidentes**. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
- MERCADO, J. (2004). **Mercadotecnia programada**. Editorial Limusa.
- PINTO, R. (2001). **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. Editorial McGraw Hill.
- RIGGS, D. (2003). **Sistema de producción**. Editorial Limusa.
- RODRÍGUEZ, M. (2007). **Administración moderna de personal**. Editorial Thompson.
- ROSANDER, A. (2001). **La búsqueda de la calidad en los servicios**. Editorial Díaz de Santos.
- SIERRA, R. (2003). **Técnicas de investigación social**. Teorías del ejercicio. Editorial Paraninfo.
- SETÓ, S. (2004). **De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente**. Editorial Esic.
- WHETTEN, J. (2005). **Desarrollo de habilidades directivas**. Editorial Pearson Educación.
- ZEITHAML, P. (2004). **Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa**. Editorial McGraw Hill.



## **Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en empresas ferreteras**

**Ronald Prieto\***  
**Carlos Villa\*\***

### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo determinar las estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en las empresas mayoristas de ferreterías, ubicadas en el estado Trujillo. Estuvo soportada por Kotler (2006), Serna (2007), Zeithaml (2002), entre otros. Se catalogó como descriptiva de campo. La población se conformó por 19 clientes internos y 66 externos de las empresas ferreteras. Se diseñaron dos instrumentos con escalas tipo Likert, cuya validez fue realizada por 05 expertos; el coeficiente de confiabilidad, a través del método de Alfa Cronbach, fue 0.87 para los clientes internos y 0.88 para los externos. Se aplicó la estadística descriptiva. Los resultados permiten concluir la necesidad de fomentar actividades que involucren la participación oportuna de los clientes internos en las gestiones de las empresas y también propiciar una cultura interna de calidad de servicio, acrecentando la capacidad de respuesta al cliente externo.

**Palabras clave:** Mercadeo interno, calidad de servicio, empresas ferreteras.

\* Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster 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 Belloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo y LUZ. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua. PEI, Nivel A. Correo electrónico: rprieto@ujgh.edu.ve

\*\* Magister en Gerencia de Mercadeo. Asesor Comercial de la empresa mayor Debalv. Valera Estado Trujillo. Correo electrónico: carlosvilla03@hotmail.com

## *Internal Marketing Strategies to Optimize the Quality of Service in Hardware Companies*

### **Abstract**

The objective of this research was to determine internal marketing strategies for optimizing service quality in wholesale hardware companies, located in the State of Trujillo. The research was supported by the works of Kotler (2006), Serna (2007) and Zeithaml (2002), among others; it was catalogued as a descriptive, field study. The population consisted of 19 internal and 66 external clients of the hardware companies. Two instruments were designed using Likert-type scales, whose validity was checked by five (5) experts; the reliability coefficient, using the Cronbach Alpha method, was 0.87 for internal and 0.88 for external clients. Descriptive statistics were applied. Results indicated the need to foment activities that involve the opportune participation of internal clients in managing the businesses and also foster an internal culture of quality of service, increasing the capacity to respond to the external client.

**Keywords:** Internal market, service quality, hardware companies.

### **Introducción**

Al concluir la primera década del siglo XXI, los países del mundo se presentan bajo el dominio de la sociedad del conocimiento y de la aldea global. En atención a lo expuesto, se hace referencia a Drucker, cuando plantea la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Las teorías económicas han revolucionado los paradigmas del pensamiento moderno en todas las estructuras: sociopolíticas, culturales, educativas, tecnológicas, de mercadeo; implementando en este escenario específico un nuevo modelo que reviste mayor amplitud a la calidad en la producción a menor costo, con una importante demanda de estrategias innovadoras que impulsa el hombre para satisfacer sus necesidades.

Por lo anteriormente expresado, se hace énfasis en el dominio del conocimiento del mercado como factor clave de crecimiento económico y social. Por ello, se impone a los gobiernos o entes privados mejorar sus sistemas de mercadeo, de manera que las empresas puedan ser parte del actual avance del mundo. De ahí, que la mayoría de las organizaciones estén tras la búsqueda de la calidad del servicio para hacerse más competitivas, convirtiéndose en un elemento estra-

tégico en donde la supervivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces se verán cada vez más amenazadas.

Frente a este panorama competitivo, por la fuerte crisis productiva y recesión económica, es necesario un cambio en el mercadeo interno donde las empresas puedan romper con los paradigmas tradicionales que han generado estancamiento, abriendo nuevos espacios con el fin de adecuarse a las exigencias oportunas del presente milenio. No obstante, esto requiere articulaciones armónicas de los elementos organizacionales, pues siendo un sistema integrado de esfuerzos particulares y colectivos hacia la calidad del proceso productivo y competitivo, no será posible lograrlo sino con la participación decidida de todos los miembros de la organización y la adopción de una cultura gerencial.

Cabe considerar que el trato dado al cliente interno de las empresas, adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para fortalecer las relaciones con los clientes externos; además, las relaciones con los empleados representan una de las variables críticas para diferenciarse en la calidad del servicio. Es decir, la empresa debe tener claro que aparte de los clientes externos cuenta con un nuevo tipo de cliente: el propio empleado, en quien es necesario promover políticas, ideas, valores, culturas, proyectos, entre otros. Sin embargo, en Venezuela existen empresas comercializadoras que no han logrado incorporar estrategias de mercadeo dentro de su estructura organizacional, a favor del cliente interno, cuestión que debilita la gestión empresarial y los niveles de producción y calidad de servicio.

Es por ello que las estrategias de mercado interno conducen a la fijación de objetivos, criterio y análisis de las necesidades de cambio del personal que se desempeña en la misma organización, quien debe identificar y explorar oportunidades, asumir riesgos, dirigirse proactivamente para que se den los servicios de calidad, entendiéndose en cada establecimiento empresarial que en el contexto de calidad de servicio se debe tener presente al personal de nivel operativo, el cual ha de familiarizarse con los aspectos de la cultura organizacional como son : visión, misión, valores y políticas de calidad.

En este sentido, es importante invertir el tiempo necesario en este proceso para que el trabajador logre involucrarse y adquiriera el compromiso inicial y así se obtenga de él una actitud favorable hacia la calidad del servicio. Por tanto, la empresa ha de precisar un plan de capacitación en dicha área, como una estrate-

gia de mercado interno para que el personal se sienta suficientemente motivado y quiera realizar el mencionado servicio.

Igualmente, llama la atención que en muchas comercializadoras del ramo ferretero, se presentan problemas de inadecuada comunicación con sus vendedores; es decir, éstos no participan, ni les notifican las decisiones tomadas referente a la requisición de pedidos de facturación; asimismo, este tipo de personal desconoce el retardo de los pagos por comisión, sienten no contar con un líder, pues no hay contacto con él, ni dan respuesta a sus peticiones para mejorar el ambiente organizacional, por tanto, no existen estrategias de mercadeo interno.

Tomando en cuenta los aspectos señalados, se refiere la poca eficacia con la cual el gerente aplica sus conocimientos para desempeñar un cargo de gerencia que obtenga resultados que beneficien a la organización y garanticen su avance y competitividad. Entre las causas que se vislumbran, se pueden mencionar las siguientes: apatía en el desempeño laboral, escasa comunicación interdepartamental, incertidumbre, ninguna capacitación, poco liderazgo, todo ello conduce a tener vendedores desmotivados, desprovistos de oportunidades en el beneficio propio y de la organización.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación que se presenta tiene como objetivo determinar las estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en las empresas mayoristas de ferreterías, ubicadas en el estado Trujillo. Cabe destacar que el desarrollo del artículo se basa en un marco teórico, mediante el cual se muestra una exploración de la estructura conceptual que sustenta el contenido, al exponer conceptos inherentes a estrategias de mercadeo interno, calidad de servicio, nivel de satisfacción del cliente, entre otros. Asimismo, se desarrolla el marco metodológico, en el cual se destaca el tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumento utilizado para la recolección de información, validez y confiabilidad. Del mismo modo, se exponen los resultados del estudio, así como las conclusiones y referencias bibliográficas.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Consideraciones teóricas sobre el mercadeo interno**

Para Serna, citado por Prieto y Fabelo (2010), las organizaciones en el siglo XXI, han reconocido la necesidad de mantener satisfecho a sus colaboradores, de manera tal que éstos puedan ofrecer un servicio de calidad, reconociendo en los clientes que

son ellos la razón de ser de la organización; sin embargo, esto no es tan fácil de lograrlo, se hace menester todo un cambio de filosofía y de cultura, obtenido a través de un proceso de desarrollo dentro de las estructuras organizacionales. En este sentido, surge entonces el mercadeo interno, que centra su atención en el colaborador y su preocupación por satisfacer sus necesidades.

Ante estas premisas, Serna (2007) define al mercadeo interno o marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, al mercado constituido por los trabajadores "clientes-internos" que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Es por ello, que el marketing interno es una estrategia de la dirección. La cuestión principal, según el autor antes citado, es cómo desarrollar un interés por los clientes entre los empleados. Un ejemplo actual de la necesidad del marketing interno se relaciona con la idea de las garantías del servicio. Asimismo, un medio para atraer clientes es asegurar a los clientes potenciales que el servicio funcionará y si no lo hace como debiera, adoptará medidas correctivas.

Para el mismo autor, el mercadeo interno es el enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio a los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final. De tal forma, que según el argumento del autor, el empleado requiere la primera atención; de igual manera, exige ser respetado, remunerado de forma adecuada e informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización, de las ventajas competitivas de la empresa. En este sentido, los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna y unos dependen de otros, total o parcialmente para realizar el trabajo.

En consecuencia, se puede señalar que el marketing interno viene a apoyar, precisamente, la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación e integración del colectivo laboral. Los investigadores teóricos atribuyen las causas primordiales de los problemas de insatisfacción de los clientes a empleados descontentos, descuido, falta de preocupación por parte de los superiores, carencia de entrenamiento, normas imprecisas de servicio, seguimiento deficiente, entre otros aspectos.

En tal sentido, el proceso de marketing interno le proporcionaría a las empresas una mejor atención al colectivo general que, posteriormente, conduce a la satisfacción mayor del cliente interno, alto rendimiento, interrelación dinámica jefe-subordinados que repercute en mejor calidad de los servicios y, por consiguiente, en la satisfacción del cliente. El éxito del marketing interno lleva implícito el éxito de las empresas y, como consecuencia de ello, su permanencia en el tiempo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cabe destacar que en el caso particular de las empresas que conforman el sector ferretero, el marketing interno es una gran estrategia para modificar el comportamiento de los gerentes hacia sus clientes internos, quienes representan el talento más valioso y pueden generar ventajas competitivas, al propiciar calidad de servicio, debido a la disposición y compromiso con sus clientes externos, generando fidelidad en los mismos, garantizando posicionamiento en el mercado y, por ende, reconocimiento.

## **1.2. Elementos que conforman la satisfacción del cliente**

En dirección al tema de los elementos de la satisfacción del cliente, Kotler (2006) los define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. En este sentido, para que dicho concepto sea operativo dentro de la empresa, es necesario entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano mediante el cual el cliente lo percibe; sólo así será posible gestionarlo; de otra forma no pasará de ser un tópico más.

En efecto, por un lado, el proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se presenta con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que exista alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción, capaz de hacer crecer la fidelidad del cliente.

Precisando de una vez, la satisfacción del cliente está representada por los siguientes elementos:

- **El rendimiento percibido**

Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Significa entonces que es el resultado percibido por el cliente al adquirir el producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

• **Las expectativas**

Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.
- En la parte que depende de la empresa, esta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán muy decepcionados luego de la compra, según lo planteado por Kotler (2006).

• **Los niveles de satisfacción**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio coincide con las expectativas del cliente.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede las expectativas del cliente.

Es por ello, que dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por este motivo, Kotler (2006) manifiesta que las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes, mediante acciones orientadas a prometer solo lo que puedan entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

### 1.3. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes; estos son resumidos en tres grandes categorías que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

**Primer Beneficio:** "El cliente satisfecho, por lo general, siempre viene a comprar", tal como lo señala Kotler (2006). Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

**Segundo Beneficio:** "El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio", conforme a lo expuesto por el autor antes citado. En este sentido, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

**Tercer Beneficio:** "El cliente satisfecho deja de lado a la competencia". Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

### 1.4. Calidad de servicio

Los servicios, según Zeithaml (2002), abarcan una gran cantidad de empresas, desde telecomunicaciones, hoteles, transpor-

tación, servicios financieros, servicios de venta de repuestos, ferreterías, tecnologías de información, otros. El mismo autor plantea que el servicio al cliente es aquel que otorga toda compañía en soporte al producto principal. El servicio al cliente incluye, frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y, tal vez, hacer citas para mantenimiento y reparación.

Con base en los conceptos anteriores, es importante explicar que la entrega de un servicio de alta calidad depende, en gran medida, de los empleados que están directamente relacionados con el cliente, de allí la importancia de que ellos acepten una cultura interna de calidad. De lo anteriormente expuesto, se deduce que la calidad, específicamente la calidad de servicio, en la actualidad, se está convirtiendo en un requisito incluíble para competir en las organizaciones industriales y comerciales a nivel mundial, al considerar que las implicaciones presentes en la cuenta de resultados, en el corto y largo plazo, son positivas para las empresas inmersas en este tipo de procesos.

De esta forma, Colunga (2005), afirma que la calidad se convierte en un elemento estratégico capaz de conferir una ventaja diferenciadora y perdurable a aquellas organizaciones que tratan de alcanzarla. Por tal razón, en las empresas del sector ferretero, los gerentes y vendedores hacen esfuerzos por obtener una diferenciación, no solo en el producto ofrecido, sino en el servicio brindado.

#### • **Importancia de la calidad de servicio**

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes; esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas. De acuerdo con Colunga (2005), la importancia de la calidad se traduce en los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

**Reducción de costos:** Los costos se reducen, debido a que la organización tendrá menos reproceso; es decir, las piezas que se desechaban, serán utilizadas; asimismo, las personas encargadas de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo dedicado a ello, lo podrán emplear para crear nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, originando también un ahorro en el tiempo y materiales destinados para la elaboración del producto.

**Disminución en los precios:** Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los procesos, menor desperdicio y menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

**Presencia en el mercado:** Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.

**Permanencia en el mercado:** Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

**Generación de empleos:** Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

- **Gestión de calidad de servicio**

La revisión de los trabajos prácticos conlleva a razonar que para medir la gestión de los recursos humanos en las empresas acreditadas se emplean indicadores, a partir de las siguientes categorías: mayor rentabilidad y competitividad, mayor efectividad organizacional y mayor satisfacción del cliente, las cuales, según Deming (1989), se consideran como los principales beneficios proporcionados por el proceso de mejora de la calidad.

El propósito de la gestión de la calidad es conservar a los clientes satisfechos y conseguir nuevos clientes; pero la experiencia muestra que obtener nuevos clientes es mucho más difícil que conservarlos. Por ello, la gestión de la calidad del servicio enseña a conocer a los clientes y sus necesidades; además, orienta sobre cómo mantenerlos.

Específicamente, la gestión de la calidad puede contribuir a alcanzar ventajas en aspectos tales como: satisfacer y conservar clientes; atraer cada vez más, a través de la publicidad boca a boca, como una efectiva y económica estrategia de mercadotecnia; diseñar productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes; reducir los costes atribuibles a clientes insatis-

fechos; así como responder a las quejas y procesar reclamaciones de garantía, entre otros.

Las mejoras significativas de la calidad del servicio, dan como resultado que el cliente obtenga una mayor satisfacción, lo cual conduce a incrementar las ventas. Esto equivale a un ciclo continuo de mejora o a una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva, que aparece como resultado de una serie de características incorporadas a la empresa, lo que conduce a los clientes a tomar la decisión de hacer negocios con la empresa y no con las empresas competidoras. Pero ello sólo se consigue cuando se analizan constantemente las necesidades de los clientes y se trabaja para satisfacerlas. En este sentido, en las empresas del sector ferretero se hacen esfuerzos para cubrir los requerimientos de sus clientes, propiciando satisfacción en los mismos.

Por tanto, es preciso ver la empresa, de forma continua, a través de la visión de los clientes, debido a que las necesidades se modifican con el tiempo. De ello trata la mejora de la calidad, basada en la inquietud constante para comprender las necesidades de los clientes y la total participación de todos los miembros de la empresa. Al implantar la gestión de la calidad total, la empresa puede construir una personalidad corporativa única y dinámica, es decir, una cultura que compromete a todos los trabajadores.

Significa entonces que la calidad del servicio como elemento estratégico implica el fortalecimiento de la calidad en la empresa, cuya novedad está en ampliar el concepto de cliente externo (consumidor final del producto) al cliente interno (trabajador de la empresa). Dentro de la empresa, para cada empleado, el trabajador siguiente, al que se proporciona una parte del producto, se considera como un cliente, esto es la organización se estructura como un conjunto de relaciones entre el cliente y proveedor.

## **2. Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptiva, al analizar las diferentes estrategias de mercadeo interno con la finalidad de optimizar la calidad del servicio en las empresas mayoristas de ferreterías. Asimismo, el estudio es de tipo transversal, al describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; por cuanto en esta investigación la información fue

recolectada en un solo momento, es decir, el instrumento se aplicó en una oportunidad, tal como lo plantea Hernández, Fernández y Baptista (2006).

De igual forma, se ubicó en un diseño de campo, al realizar la recolección de información directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. El estudio está basado en esta característica debido a que se obtuvo la información directamente de las empresas de ferretería objeto de estudio.

Asimismo, la población se constituyó en dos grupos: una población conformada por todos los clientes internos de las empresas mayoristas de ferretería, ubicadas en el estado Trujillo, con un total de 19 vendedores y la otra integrada por los clientes externos de mismas, lo que representan 1938 clientes repartidos en 6 empresas de ferretería. La muestra obtenida después de la aplicación de la fórmula, resultó de 66 clientes, distribuidos en las 6 empresas ferreteras. Se realizó un muestreo estratificado proporcional, el cual se calculó a partir de la sumatoria de los clientes externos de las diferentes empresas de mayoristas estudiadas en la presente investigación (Ver Cuadros 1 y 2).

Por otra parte, se utilizó la técnica de investigación mediante encuesta, específicamente utilizando como instrumento dos cuestionarios de alternativas múltiples, con escala de Likert, cuyas alternativas, se enmarcan en: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), los cuales fueron validados por cinco (05) expertos en el área de mercadeo y metodología, a fin de determinar si las preguntas correspondían a los objetivos planteados, estaban bien redactadas y se comprendían. Por su parte, la confiabilidad se obtuvo a través del método de Coeficiente Alfa Cronbach, el cual se aplicó una sola vez a cada instrumento, obteniéndose un 0,87 (alta confiabilidad), para los clientes internos y el 0,88, para los externos, respectivamente.

La tabulación del presente estudio se realizó de acuerdo con la variable del estudio, con el apoyo de los programas estadísticos Microsoft Excel y STATS<sup>TM</sup>. El tratamiento estadístico se basó en el manejo descriptivo de los datos, calculándose frecuencias absolutas, relativas y porcentuales (%), para facilitar su comprensión y análisis, con el fin de obtener conclusiones que permitieron lograr los objetivos propuestos.

**Cuadro 1**  
**Distribución de la población (Clientes Externos)**

Nombre del establecimiento	Número de clientes activos
FEBECA	938
Casa VEZLARA	125
Inversiones CGA	221
Inversiones INTELCA	182
ARCI C.A.	352
Materiales Los Andes	120
<b>TOTAL</b>	<b>1938</b>

Fuente: Lista suministrada de los establecimientos ferreteros (2011).

**Cuadro 2**  
**Distribución de los estratos de la muestra**

Nombre del establecimiento	Número de clientes externos	Distribución de los estratos de la muestra
FEBECA	938	32
Casa VEZLARA	125	4
Inversiones CGA	221	8
Inversiones INTELCA	182	6
ARCI C.A.	352	12
Materiales Los Andes	120	4
<b>TOTAL</b>	<b>1938</b>	<b>66</b>

Fuente: Prieto y Villa (2011).

### **3. Resultados**

Al analizar la situación actual que presentan las empresas mayoristas de ferreterías en relación con su mercadeo interno, se hace referencia a cuatro aspectos generales como son: fortalezas, debilidades; oportunidades y amenazas. En este caso, el vendedor muestra siempre en la encuesta una respuesta positiva a los diferentes aspectos de su condición de trabajo, e incluso existe la tendencia a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, superando inconvenientes de disminución de ventas o competencia.

En este sentido, Thompson (2006) señala al perfil general del vendedor, como un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener la persona para desempeñarse como tal, para lograr buenos resultados en la mayoría de los mercados; los cuales son los siguientes: actitudes positivas, habilidades personales y para ventas, conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado. Es este orden de ideas, la tendencia es considerar por el cliente interno, la presencia de estos elementos en su perfil, lo cual es un valioso instrumento en la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor o cliente interno debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas.

Por su parte, al determinar la influencia del mercadeo interno sobre la calidad del servicio ofrecido por las empresas mayoristas de ferretería, es de notar la incidencia común que reflejan los resultados, la orientación del mercadeo interno es hacia mayores actividades que involucren al vendedor, permitiendo así mantener un conjunto de iniciativas en atención al cliente interno.

Con relación a esto, Grande (2006) señala que las organizaciones necesitan seguir unos principios básicos de mercadeo interno para lograr que los empleados realicen un trabajo de mayor calidad. Para Serna (2007), los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna y unos dependen de otros, total o parcialmente para realizar el trabajo. En tal sentido, las empresas deben profundizar en las estrategias aplicadas o por aplicar que relacionan al marketing interno para influir en la productividad de los empleados.

Conocer los índices de satisfacción interna permite determinar el conjunto de estrategias que la empresa debe diseñar para satisfacer las expectativas de los empleados, mediante el logro de sus objetivos empresariales. Para lograr la calidad en este aspecto es necesario atender la voz del cliente interno, identificar sus necesidades y satisfacerlas.

En referencia al nivel de satisfacción presente en los clientes internos de las empresas mayoristas de ferreterías; es común encontrar una tendencia más alta sobre los aspectos de satisfacción como cliente interno, tanto en su rendimiento percibido, como sus expectativas. La mayoría de los vendedores o clientes internos perciben de manera satisfactoria su relación con la empresa; tanto en los aspectos de relación laboral como de desarrollo profesional.

A esto, Kotler (2006) sugiere: la idea es poner al alcance de los clientes, productos y servicios que efectivamente resuelvan

problemas o les ayuden a llevar una vida más plena y rica. El beneficio económico se transforma en la recompensa equitativa por el valor generado a los clientes, por lo que la relación con sus clientes es de beneficio mutuo.

En este orden de ideas, al describir los elementos de la calidad del servicio presentes en las empresas mayoristas de ferreterías, los resultados evidencian una tendencia alta a considerar profundamente la calidad del servicio; integrando mayor tecnología en la comunicación y mejorando sustancialmente los servicios de despacho, como también conociendo las necesidades específicas del cliente.

Por otro lado, Colunga (2005) indica que la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes. En la encuesta realizada, los clientes externos evidencian también la necesidad de mejorar la gestión de calidad, la prestación del servicio, así como mejorar el conocimiento del servicio prestado.

Por último, en relación con proponer estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad del servicio en las empresas mayoristas de ferreterías, se elaboraron una serie de estrategias derivadas de los resultados obtenidos. Las mismas reforzarán las habilidades y minimizarán las debilidades encontradas para brindar un servicio de calidad a los clientes tanto internos como externos en las empresas mayoristas de ferreterías en el estado Trujillo.

#### **4. Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad del servicio en las empresas mayoristas de ferreterías**

<b>Objetivo específico:</b> Determinar la influencia del mercadeo interno sobre la calidad del servicio ofrecidas por las empresas mayoristas de ferreterías.
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de actividades que involucren al vendedor y le permitan indicar sugerencias de mercadeo en la empresa.</li><li>• Evaluación mediante encuestas o entrevistas de las necesidades de los clientes y estudiar la satisfacción de los mismos, para atender a sus requerimientos y lograr mejoras en el despacho de sus servicios y/o productos.</li><li>• Creación de programas de incentivo para los clientes internos, los cuales optimicen la posible deficiencia de los sueldos en sus empresas.</li></ul>
<b>Objetivo específico:</b> Determinar la influencia del mercadeo interno sobre la calidad del servicio ofrecidas por las empresas mayoristas de ferreterías.

**Estrategias**

- Capacitación al personal a través de cursos programados para desarrollar habilidades en función de mejorar el desempeño como vendedor en la empresa.
- Ejecución de talleres de capacitación para la venta de productos ofertados en la empresa, al igual que las inducciones tecnológicas necesarias.
- Establecimiento de mecanismos de compensaciones satisfactorias para los clientes internos, de tal forma que consideren efectivas sus expectativas profesionales.

**Objetivo específico:** Describir los elementos de la calidad del servicio presentes en las empresas mayoristas de ferreterías.

**Estrategias**

- Desarrollo de instrumentos para realizar mediciones oportunas en cuanto a la calidad del servicio prestado en las empresas mayoristas de ferreterías.
- Desarrollo de una cultura interna que permita fácil acceso y comunicación a los clientes de la calidad del servicio prestado por las empresas.
- Ofrecerles de forma constantemente a los clientes materiales comunicacionales o de información sobre los productos ofertados.
- Diseño de mecanismos en el cual los vendedores comuniquen al cliente cuando concluirá la realización del servicio prestado y así contribuir a mejorar la capacidad de respuesta al cliente.

Fuente: Prieto y Villa (2011).

## Conclusiones

En los actuales momentos, las empresas deben gestionar en profundidad la aplicación de estrategias para alinear los procesos críticos del negocio, garantizando su permanencia en la sociedad. Estas estrategias de cambio deben partir y nutrir de las evaluaciones de trabajo como medio para medir la actuación de la empresa y de cada participe de responsabilidades.

Al analizar las estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad del servicio en las empresas mayoristas de ferreterías en el estado Trujillo, se logró a través del establecimiento y aplicación de indicadores de mecanismos de mercadeo interno y calidad de servicio, específicamente a los que se refieren a la situación actual del mercadeo interno, se midió considerando los factores internos y externos, traducidos en las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades presentes en cada uno de los clientes internos que laboran en las diferentes empresas mencionadas, lo que reflejó:

- Ausencia de desarrollo promocional.
- Lentitud en los procesos de despacho.

- Orientación mediante actividades que involucren la participación oportuna de los clientes internos en las gestiones propias de las empresas.

-En cuanto a los elementos de la satisfacción del cliente, se evidenció la tendencia en más de un 70% en consolidar profundamente las nuevas propuestas de venta, en continuar con las mejoras en el desempeño laboral, en establecer constantemente una preparación satisfactoria con respecto al desarrollo de las ventas. Esto se traduce en la necesidad de capacitación constante en los procesos de ventas y así lograr permanecer como vendedores (clientes internos); en un alto nivel de rendimiento y poder mantener una compensación salarial y profesional satisfactoria en las empresas mayoristas de ferreterías en el estado Trujillo.

-En el análisis de las características y elementos de la calidad de servicio hacia los clientes externos, se mantiene el compromiso de gestionar constantemente una cultura interna de la calidad de servicio y de utilizar en mayor medida diferentes medios electrónicos en función de acrecentar la capacidad de respuesta y seguridad al cliente.

## Referencias bibliográficas

- COLUNGA, C. (2005). **La Calidad en el Servicio**. México: Panorama editorial.
- DEMING, W. (1989). **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- GRANDE, I. (2006). **Marketing de los servicios** (3ª ed.) España: Editorial ESIC. Madrid.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, L. (2006). **Metodología de la Investigación** (4ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- PRIETO, R. y FABELO, R. (2010). Marketing interno como estrategia para la construcción de organizaciones inteligentes. **II Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández**. Maracaibo, Venezuela: Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
- SERNA, G. (2007). **Alineamiento y ritmo organizacional: Mercadeo interno**. Colombia: Editorial 3R, Editores Ltda.
- THOMPSON, I. (2006). **El Perfil del Vendedor**. Artículo en línea publicado en <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>.
- KOTLER, P. (2006). **Fundamentos de Mercadotecnia** (4ª ed.). USA: Prentice-Hall.
- ZEITHAML, V. y BITNER, M. (2002). **Marketing de Servicios: Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa Integral**. Estados Unidos: Mc Graw Hill.



## **Responsabilidad social para las comunidades: Cimientos de una gestión organizacional**

**Juliana Ferrer\***  
**Esther Pulido\*\***  
**Fedra Colmenares\*\*\***

### **Resumen**

El presente artículo analiza las formas de gestión empresarial frente al componente ético y su actuación en el cumplimiento de la responsabilidad social hacia lo comunitario. Basado en autores como Etkin (2009), Alles (2007), Guédez (2010), Gaete (2008) y Vayaelis (2007), se realiza una contrastación teórica en relación con el cumplimiento ético de la gestión. Se concluye que las formas de gestión organizacional, perfilan un marco valorativo plural y, por tanto, una interpretación ambigua desde lo utilitario-pragmático hasta la concepción humanista basada en una convicción congruente de la actuación empresarial. Se sugiere la necesidad de debatir sobre la concepción de la responsabilidad social de las organizaciones, a fin de sembrar un consenso de actuación congruente para mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, gestión organizacional, comunidades.

\* Post-doctora en Ciencias Gerenciales y Post-doctora en Ciencias de la Educación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Economista. Investigadora activa adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Investigadora Invitada permanente en Universidades Nacionales y Extranjeras. Profesor emérito. Invitada en el área de Docencia de Postgrado en Universidades Nacionales (Públicas y Privadas) y Extranjeras. Correo electrónico: julianaferrer55@yahoo.es

\*\* Realizando Estudios de Postgrado en la Maestría de Gerencia de Empresas (LUZ). Licenciada en Administración. Docente de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Correo electrónico: esther.pulido@ujgh.edu.ve

\*\*\* Magíster en Gerencia de Empresas. Economista. Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Correo electrónico: fedracolmena@yahoo.com

## *Social Responsibility for Communities: Foundations for Organizational Management*

### **Abstract**

This article analyzes the ways to manage businesses with regard to the ethical component and the company's actions to fulfill social responsibility toward the community. Based on authors such as Etkin (2009), Alles (2007), Guédez (2010), Gaete (2008) and Vayaelis (2007), a theoretical contrasting is carried out related to the ethical compliance of management. Conclusions are that the forms of organizational management profile a plural evaluative framework and, regarding that, an ambiguous interpretation seen from the utilitarian-pragmatic viewpoint to the humanist concept, based on a congruent conviction about entrepreneurial action. The study suggests the need to debate the concept of social responsibility for organizations, in order to sow a consensus of congruent action for improving the quality of life for future generations.

**Keywords:** Social responsibility, organizational management, communities

### **Introducción**

La responsabilidad social de las organizaciones establece una nueva generación de estrategias, cuyo eje común son las relaciones de largo plazo, en el entendido que éstas son organizaciones humanas, formadas por individuos que actúan en términos de una convivencia soportada en valores éticos, resultado de su interacción con grupos de referencia y en función de principios reflejados en la filosofía de gestión empresarial.

El concepto de responsabilidad social, parte de las concepciones éticas, definiéndose como la adopción de una posición congruente por parte de la organización, consistente en el compromiso por resolver los problemas de desarrollo social, a los fines de edificarla como una comunidad centrada en la cooperación, solidaridad, transparencia y justicia para la construcción de una sociedad basada en las sustentabilidad.

En este sentido, la adopción de una posición ética implica una opción consciente de principios, valores y actitudes morales de los individuos que conforman una organización, quienes han asumido diferentes concepciones del concepto de responsabilidad social, atendiendo a la manera como perfilan la gestión organizacional; sea

utilitaria, pragmática o adjudicada por convicción; en muchos casos asumida desde una actuación alejada de la noción congruente de responsabilidad social de las organizaciones; bajo representaciones no concluidas, atendiendo sólo a interpretaciones individuales como empresa; al pretender sólo proyectar como imagen la visión organizacional de lo comunitario o colectivo, sin internalizar, desde la convicción, mejoras a la calidad de vida.

De tales reflexiones, surge la inquietud del presente artículo, el cual analiza las formas de gestión empresarial, frente al componente ético para su actuación en el cumplimiento de la responsabilidad social, desde lo interno de la organización y hacia lo comunitario; consientes de la necesidad de involucrarse en una causa, pues los problemas sociales no se resuelven con acciones filantrópicas; resolver problemas de desarrollo social implica ir hasta la raíz del problema; significando una inversión social en la búsqueda de soluciones; al construirla desde una comunidad libre, sustentable y solidaria, porque supone la renovación de proyectos asumidos desde lo colectivo.

Su desarrollo se sustenta metodológicamente en una contrastación teórica de autores, estudiando aspectos relacionados con modos de gestión y valor ético de las organizaciones; la responsabilidad social, vista como una aproximación del concepto desde la perspectiva empresarial, hacia la mirada comunitaria. Tal contrastación permite un desarrollo teórico que perfila la realidad organizacional, vista desde la óptica de lo ético. Por último, se enfatiza la manera como pueden lograrse las transformaciones, en las reflexiones finales, posicionando a la comunidad como actora social orientada a la construcción de relaciones, interacciones y formas de vida, presentando alternativas de desarrollo para la calidad de vida de las generaciones futuras.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Modos de gestión y valor ético de las organizaciones**

Resulta importante analizar la relación entre los modos de gestión y valores sociales, en especial en el ámbito de la empresa; al evidenciar un vacío ético en las decisiones directivas, al considerar que, en la mayoría de los casos, sólo están orientadas a aumentar la eficacia de las operaciones, sin vigilancia de aspectos que afectan al entorno. Esas decisiones de política no tienen en cuenta su impacto sobre valores como la solidaridad, protección

al ambiente, justicia, equidad o igualdad; tanto hacia el interior de la organización como en sus relaciones con la comunidad.

A continuación se describen los distintos modos de gestión:

### **Gestión pragmática**

El vacío ético suele producirse en las llamadas organizaciones de gestión pragmática, donde el fin justifica los medios, se privilegian los resultados del balance con sólo pensar en el modo de ampliar espacios de poder en los mercados. De acuerdo con los planteamientos de Etkin (2009), sus directivos consideran que si algo funciona en la práctica, su eficacia también justifica la decisión, siempre y cuando genere la rentabilidad necesaria, aún a costa del consumidor o usuario; legitimándose sutilmente en el mundo de la empresa. Así, se suele aprovechar un contexto donde operan mecanismos normalizados que dan impunidad a las relaciones basadas en la fuerza de las acciones no legitimadas.

Autores tales como Alles (2007) y Drucker (2003) afirman que se genera un ambiente interno donde prevalecen el uso del poder y la presión de los resultados por encima de la motivación, para el desarrollo de los individuos. En este ambiente, los integrantes son asumidos como “recursos” humanos, enfatizando la visión económica del trabajo. Además, se pierde la referencia sobre qué es lo correcto en la organización, porque en cada situación se actúa según lo conveniente a las fuerzas en juego.

### **Gestión basada en el *management***

En cuanto a las organizaciones basadas en el *management*, éstas consideran como todo lo existente puede y debe cambiar porque sólo están dispuestas a responder a un entorno. Según estos conceptos, los acuerdos duran, atendiendo a los intereses involucrados. Drucker (2003) plantea que se debilita su posición ética, con sólo hacer lo que conviene en cada momento y no se cuentan las convicciones. En este contexto, los contratos vendrían a ser meras declaraciones de principios.

Con referencia a lo anterior, los modelos de *management* no explican por qué omiten o niegan diferentes alternativas para enfrentar los problemas del macro y micro ambiente, presentados en las condiciones de incertidumbre por las que atraviesa el mercado global. Éstos se remiten de manera puntual a estudiar una situación bajo la modalidad intraorganizacional, reseñando sólo resultados positivos sobre cierto dispositivo de fuerza, atendiendo a variables controlables y no controlables, con base en las decisiones de la dirección organizacional.

### **Gestión de las exigencias contradictorias**

En cuanto a la gestión de las exigencias contradictorias, existe la necesidad de cumplir las metas en el corto plazo, como condición de continuidad, provocando que las decisiones de conducción posterguen la consideración de las variables sociales y culturales que marcan a la organización, tal como lo señala Etkin (2009). La ausencia de valores puede verse como un enemigo interno para el crecimiento de la organización. Pero, esta omisión no es producto de la ignorancia o la imprevisión de los directivos, sino de una política deliberada y orientada hacia los resultados económicos de corto plazo.

Bajo decisiones de conducción pensadas sólo considerando su impacto sobre el cuadro de resultado de corto plazo, se hace inminente la instalación de una cultura provocadora al interior de la empresa y en su relación con los grupos de interés. Además, bajo la presión de lo urgente y las estrategias de lucha, es posible medir el éxito, a través de balances de resultados, realidades de los “números”, así como el “posicionamiento” en el mercado (Ronda, 2007; Etkin, 2009).

Esta perspectiva, olvida los tipos de relación que se producen entre la empresa y los actores sociales; por lo cual desde su perspectiva, no se habla de desinformación, sino de la vigencia de los modelos pragmáticos de dirección. Estructuras que son eficaces para el resultado económico de corto plazo, pero a la vez configuran un riesgo cuando se piensa en la existencia de una función social, la perdurabilidad o el logro de sus propósitos compartidos.

Se plantean problemas de diseño organizacional, de gestión empresarial como cuestiones de naturaleza estructural, más no como un tema de coyuntura. En este sentido, Drucker (2001) refiere como uno de los errores de su vida empresarial fue diseñar la teoría del centro de ganancias, sin tener en cuenta que dentro de éstas, sólo hay centro de costos. El autor refiere como en el análisis de resultados no se consideran los altos costos humanos y sociales, que hacen vulnerable a la empresa, enfrentando sólo la necesidad de generar beneficios monetarios en el corto plazo.

Asimismo, según lo expresado por Ivancevich (2006) y Robbins (2009), esta orientación enfatiza la visión mecanicista de la organización bajo un enfoque utilitario de la gestión, dirigida hacia la eficiencia y el rendimiento creciente de las operaciones; instalando la proyección de una imagen simulada hacia lo social, basada en el utilita-

rismo a los problemas de equidad en las relaciones con los grupos e individuos que interactúan con la organización

Tal como se ha analizado, para Etkin (2009), la actuación de las organizaciones bajo este enfoque conduce hacia la fatalidad a los individuos sometidos, bajo las condiciones de lucha cotidiana donde lo injusto se normaliza, por tanto, se habitúa. Además, ocasiona la exclusión y las desigualdades en la interacción con los afectados; desviaciones que en esas organizaciones, no llevan a la crisis terminal del sistema, sino a un estado natural de cosas.

### **Gestión de relaciones congruentes y virtuosas**

La gestión de relaciones congruentes y virtuosas existe en aquellas organizaciones humanas construidas sobre la base de los valores compartidos, en colaboración; porque este enfoque no sólo hace florecer el valor de la honestidad en la organización, sino que también lo lleva a su crecimiento continuo, producto de una relación congruente desde lo interno, con un equilibrio colectivo y armónico.

En efecto, se entiende la competencia como un desafío para mejorar la calidad de sus procesos, sin sacrificar los principios o los derechos de sus integrantes. El círculo virtuoso significa el desarrollo de los individuos, reforzando su credibilidad sobre la organización, con lo cual asumen un mayor compromiso, estando dispuestos a aportar nuevas ideas para permitir crecer individual y comunitariamente, siempre basadas en seguridad, confianza y cooperación, en consonancia con lo manifestado por Guédez (2010) y Etkin (2009).

Como ya se ha aclarado, la credibilidad de los individuos es el resultado de la confianza percibida en las actuaciones congruentes entre los grupos de interés, disponiéndolos a avanzar hacia el rumbo convenido. En este ambiente no hay malestar, sino satisfacción con los proyectos desarrollados. Lo virtuoso tiene su significado en las actividades basadas en la comprensión y las convicciones, antes que en las situaciones impuestas desde el poder.

Según Etkin (2009), esto implica que los individuos ante situaciones impuestas por ese poder, no tengan que asumir, por coacción, actuaciones que los comprometan en el plano de la congruencia, vistas como tensiones propias de toda actividad organizada. Pero esto es difícil en un ambiente utilitario, donde la idea es vencer a otros para cumplir con las metas programadas, desde la perspectiva del beneficio de largo plazo.

Del mismo modo, respuestas a estas situaciones se infieren a diversas organizaciones y unidades de negocio, representadas

en los mercados que hoy se mueven en el plan real e interactivo del espacio global. También es posible considerar la existencia de combinaciones entre estos rasgos, según los sectores de actividad y atendiendo al espacio de la cultura organizacional. Las diferencias de estilos están centradas en juicios valorativos y políticas utilizados para decidir una actuación congruente o no, denotando el estilo asumido al momento de cumplir con el proceso de responsabilidad social.

### **1.2. Responsabilidad social: Aproximación al concepto desde la perspectiva organizacional**

Para definir la responsabilidad social deben considerarse una serie de categorías gerenciales, al formar parte de la tendencia sobre la cual se perfilan las decisiones asumidas para el logro de los objetivos organizacionales, denotando la tendencia en la forma de cumplimiento de la responsabilidad social. En este sentido, autores como Chiavenato (2002) plantean el grado de eficiencia de una organización para asumir sus responsabilidades sociales. Kotler (2005) y Ferrel y *et al.* (2004), hacen referencia a la obligación de una empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar lo negativo en la sociedad, ambos mantienen implícitas la perspectiva de la organización para el cumplimiento de la responsabilidad social, frente a objetivos estratégicos de largo plazo.

Por otra parte, desde una perspectiva explícita, Kirschner (2005) y Guédez (2010) consideran a la responsabilidad social como la capacidad para comprender los alcances de los compromisos sociales de la empresa, en su actuación con clientes, proveedores, personal asociado y todas aquellas asociaciones conectadas como grupos de interés, en el sector de actividad donde este se desenvuelve. Resulta interesante contrastar esta idea visualizada desde el compromiso social con aquellas que en el plano organizacional son asumidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Igualmente, Añez *et al.* (2008) refieren la importancia de la responsabilidad social cuando recuerdan las leyes y regulaciones que implican tanto multas como penalidades más severas en caso de incumplimiento; el creciente escrutinio de los públicos de interés, medios de comunicación más agresivos con mayor capacidad de difusión de información, aumentan la vulnerabilidad de las empresas a daños a su imagen corporativa por conductas irresponsables en el campo social-ambiental.

En un plano visto desde una representación holística, también puede verse a la responsabilidad social desde las actuaciones en el horizonte del macroambiente, es decir, interpretada como la necesidad de un mejor desempeño social-ambiental; es traducida en una mejora de la competitividad, un mejor desempeño económico de las empresas y, en consecuencia, en un aumento de su valor ético (Francés 2008; Gaete 2008).

Podría entonces acotarse como la responsabilidad social de las organizaciones representa una iniciativa que implica el compromiso de las organizaciones a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar los derechos de sus grupos de interés internos y externos, el crecimiento de la sociedad, el cuidado del ambiente y de la vida; dejando de lado la concepción utilitaria, sólo de imagen para lograr el cumplimiento de tal iniciativa (Ferrer 2009).

Así, el compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la organización (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores, la comunidad en su conjunto, entre otros), alcanzando un mejor desempeño para lograr su sostenibilidad; todo ello como soporte de los elementos que conforman la responsabilidad social empresarial (Gaete 2008).

En este orden de ideas, surge en el concepto la palabra social; el ser humano es consustancialmente social, desde su nacimiento, hasta su muerte; se evidencia su dependencia e interdependencia. Lo social no es una elección derivada de su decisión, sino de su condición originada en su propia naturaleza. Igualmente, se asocia con la sociedad donde se origina y a la que sirven las organizaciones. Esta última también tiene un vínculo consustancial con la sociedad. (Guédez 2010).

Precisando de una vez, las organizaciones deben hacer bien las cosas, pero para ello deben hacer el bien, a fin de ampliar los atributos que le permitan obrar conforme a lo bueno. Es así como las organizaciones prosperan por la sociedad, en la sociedad y para la sociedad. En consecuencia, ellas no pueden ser responsables o irresponsables sin la sociedad. Tanto la vida como el desarrollo de la persona y de las organizaciones requieren de la sociedad, por lo cual, toda la riqueza es social; esto conduce a un corolario; además de generar riqueza, las organizaciones deben favorecer el enriquecimiento de la sociedad (Añez *et al.* 2008).

Según Guédez (2010), la organización, al no valorar la relación con las comunidades donde se inserta, genera las condicio-

nes que explican la eclosión de la responsabilidad social, el deterioro progresivo de la sociedad. En este sentido, de manera contradictoria, hoy se observa un crecimiento de la economía, notables mejoramientos en los índices de productividad, los índices de investigación y desarrollo, proliferación de la retórica sobre lo social; sin embargo, paralelamente se percibe un desmejoramiento creciente de la calidad de vida.

Asimismo, se plantea la aspiración a superar las contradicciones, extremismos que puedan surgir entre: persona-sociedad, autoestima-solidaridad, libertad e igualdad, derechos humanos-sustentabilidad y capital social. La idea es crear unas condiciones para la corresponsabilidad donde las organizaciones, junto al Estado, evidencien su compromiso en función de la convicción y existencia de una responsabilidad frente a las generaciones futuras, representadas hoy por las comunidades.

### **1.3. La responsabilidad social: Una mirada hacia la perspectiva comunitaria**

Visto desde lo comunitario, la responsabilidad social no recae simplemente en la acción social, implica, además, establecer una relación de desarrollo conjunto con todos los grupos de interés vinculados a la organización, tanto internos (formados por el personal de la empresa), como externos (integrados por clientes, proveedores, competidores, gobierno y comunidades involucradas).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Vayaells (2007) propone que las acciones de responsabilidad social deben sembrar vínculos duraderos de beneficio mutuo con su entorno, en el cual la organización realice sus actividades, que vayan más allá de un mero cumplimiento de la legislación; vínculos relativos a la preservación de la vida, conectada a las actividades de satisfacción de necesidades colectivas.

Estos vínculos fortalecidos a través del tiempo conllevan al desarrollo ético de la convivencia, reflejado en el vivir para el convivir; es más que el concepto de componente ético. Dicho cambio se revierte en el largo plazo en beneficios para los actores involucrados, traducándose en una mejora para el otro de condiciones en el plano económico, social, ambiental, entre otros.

En la consideración por el otro, está el carácter incluyente del trabajo comunitario, en términos de igualdad y respeto, incluyendo la responsabilidad que cada uno tiene respecto al otro. En este espacio, Dussel (2006) entiende por responsabilidad no en el responder

a, sino en el responder por el otro, por sus necesidades vitales, por la vida; proyectando de esta forma la vida en comunidad.

Desde el punto de vista ético, la comunidad tiene voz propia; sus miembros activos cuentan con capacidad para ejecutar sus propias decisiones, asumiendo el derecho de participar en los procesos que afectan a la comunidad. Así pues, la ética es una dimensión constitutiva, un componente básico e inseparable de la investigación acción participativa-comunitaria y los valores de esta participación tienen que ver con el logro de niveles socialmente aceptables de cooperación, justicia, libertad, igualdad, así como protección social (Montenegro, 2004; Vayaells, 2007).

Así, las organizaciones socialmente responsables pueden dar el empuje inicial; pero está en las comunidades organizadas continuar la promoción de la transformación y cambio social. Por ello, bajo esta perspectiva, sólo pensar que la responsabilidad social como actividades encaminadas a la consecución de un sistema de bienestar social, sería estancarla en acciones paternalistas o filantrópicas sin lograr su fin principal.

En el orden de las ideas anteriores, hoy, la responsabilidad social de las organizaciones busca un uso productivo de los recursos que se han transferido a las comunidades, los cuales se manifiestan en bienes, servicios, infraestructura, trabajo productivo, entre otros. Se traduce en un proceso transformador estructurado desde la situación de la comunidad y para mejora de la misma; la comunidad como motor fundamental, el sujeto y objeto de esta disciplina (Montero, 2004; Vayaells 2007).

Para efectos de la responsabilidad social, el consultar a las comunidades tiene una doble dirección, por un lado, la organización informa de todos los aspectos visualizados en programas-proyectos, que tienen un impacto socio-económico y, por otro, recibe las demandas para la comunidad, conjuntamente con otros agentes sociales, para la toma de decisiones, en términos de prioridades definidas según la interpretación de un colectivo.

Por tanto, según Montenegro (2004), esta acción de consultar a la comunidad, se estrecha con el proceso de identificación, así como, la jerarquización de las necesidades; iniciativas desarrolladas con la comunidad desde aquellas necesidades reales, suscritas por ésta. Esta percepción establece la jerarquía necesaria para generar las iniciativas del deseo de satisfacerlas, reconocidas en la inquietud del colectivo para ejercerla en la comunidad de interés

Igualmente, el autor citado propone, desde la perceptiva psicológica comunitaria, el fenómeno de la participación como una dimensión estrechamente ligada al desarrollo humano y social; al considerar que ésta no es sólo una necesidad, sino además un proceso hacia el desarrollo; es decir, hacia nuevas formas de intervenir la comunidad; de modo que las acciones socialmente responsables deberán incluir a los miembros de las comunidades como agentes activos en los procesos propuestos.

En este mismo orden de ideas, Martínez (2006) refuerza como el trabajo con las dimensiones de apoyo emocional, ayuda material, asistencia física, información y contactos sociales positivos, podrían ayudar a identificar intereses de la comunidad, para luego proponer acciones de desarrollo conjunto o el establecimiento de relaciones mejor estructuradas a modo de red social.

Cabe agregar que Morí (2009) afirma que ser agentes y participar son elementos claves que implican la producción e intercambio de conocimientos, otorgando así responsabilidad a los miembros de una comunidad para el logro de los objetivos propuestos; ello conlleva a la interacción de dichos miembros en la formación de una memoria colectiva, lo cual implica transmitir sus saberes e intereses para ser tomados en cuenta, como parte de un conjunto de carencias existentes a lo largo de la vida y pesares de ese colectivo.

## **A modo de conclusión**

La forma como las organizaciones establecen su perfil de gestión marca en ellas la cultura, estrategias y forma valorativa, en la cual asumirán el concepto de responsabilidad social; desde lo filantrópico, pragmático o instrumental, hasta una gestión marcada por la congruencia y el compromiso organizacional con todos los grupos de interés involucrados; sendero que guía la perspectiva de cada organización, en el cumplimiento de la responsabilidad social desde lo interno, hacia lo colectivo; visualizada hoy como una representación no concluida.

Podría concluirse como cada actuación responde a la concepción que tiene la organización de ser visualizada como un negocio de corto plazo o una organización que busca perdurar en el tiempo en función de sus fines organizacionales. De allí, la necesidad de gestionar como punto inicial procesos de concientización, responsabilidad, respeto del trabajo; bajo objetivos perfilados,

desde valores como cooperación, justicia y congruencia; siempre teniendo como norte los niveles de acceso a la información y recursos, que maneje el colectivo.

De allí, la urgencia de comprometer bajo la categoría de lo colectivo a una responsabilidad social que conlleve a las organizaciones a asumir la convicción hacia lo comunitario en los espacios donde transita, ejerciendo acciones con los actores involucrados; clave ésta para la participación y el compromiso por la solución conjunta de los problemas donde transitan.

Tal realidad, debe soportar, además, una reflexión crítica conjunta, buscando orígenes, causas, relaciones del fenómeno que afecta a las comunidades; de tal manera se produzcan acciones consensuadas, ofreciendo la sinergia necesaria para enfrentar las limitaciones impuestas por una realidad en crisis, pudiendo superarse con el esfuerzo colectivo por la búsqueda de calidad de vida para las generaciones futuras.

## **Referencias bibliográficas**

- ALLES, M. (2007). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- AÑEZ, S. HERNÁNDEZ, R. SILVESTRI, K. y GÓMEZ, O. (2008). Análisis de los elementos que conforman la responsabilidad Social Corporativa. **Revista Formación Gerencial** Año 7, N°2 Maracaibo, Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- DRUCKER, P. (2001). **The Essential Drucker**. USA: Editorial Harper Collins.
- DRUCKER, P. (2004). What Makes An Effective Executive. **Harvard Business Review**. N° 3-2; pp. 2-7 USA.
- DUSSEL, E. (2006). **Filosofía de la cultura y la liberación**. Universidad Autónoma de México. México: Ediciones Pensamiento Propio.
- ETKIN, J. (2009). **Gestión de la Complejidad de las organizaciones**. Argentina: Editorial Granica.
- FERREL, O., HIRT, G., ADRIAENÉRS, M.; FLORES, M., RAMOS, L. (2004). **Introducción a los negocios en un mundo cambiante**. México: Mc Graw Hill.
- FERRER, J. (2009). **Presencia del Componente Ético en Sectores de Actividad Industrial** (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Visión.
- FRANCÉS, A. (2008). **Compromiso Social. Gerencia para el Siglo XXI**. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

- GAETE, R. (2008). **Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva Gestión Pública. Revista Aportes Administración Pública Gestión Estatal**, N°11 Santa Fe. Jul./Dic. pp 117-137.
- GUÉDEZ, V. (2010). **Ser Confiable. Responsabilidad Social y Reputación Empresarial**. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- IVANCEVICH, J. (2006). **Comportamiento Organizacional** (7ª ed.). México: Editorial Mcgraw-Hill.
- KIRSCHNER, A. (2005). **La responsabilidad Social de la Empresa. Nueva Sociedad**. 202. Pp. 133-142. México.
- KOTLER, P. (2005). **Dirección de marketing** (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- MARTÍNEZ, V. (2006). **El Enfoque Comunitario. Estudio de sus modelos de base**. Universidad de Chila. Santiago de Chile.
- MONTERO, M. (2004). **Introducción a la Psicología Comunitaria: Desarrollo, conceptos y procesos**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- MONTENEGRO, M. (2004). Comunidad y bienestar social. En: G. Musito, J. Olaizola, L. Cantera y M. Montenegro (coord.). **Introducción a la psicología comunitaria**. (pp. 43-71). Barcelona.
- MORÍ, M. (2009). Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria. **Revista Liberabit**, Vol. 15, No. 2, Jul / Dic. Lima, Perú.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento Organizacional** (11ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- RONDA, G. (2007), **Dirección Estratégica: Constructo y Dimensiones**. La Habana, Cuba: Ediciones Futuro.
- VAYAELLS, F. (2007). **La responsabilidad social de las organizaciones**. Consultado en línea: <http://www.sorteoudla.org.mx/rsu/pdf/1/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf>



## **Ergonomía como elemento estratégico del desempeño laboral**

**Sofía Sánchez\***  
**Rodselen Donado\*\***

### **Resumen**

Esta investigación pretende analizar la ergonomía como elemento estratégico del desempeño laboral. Sustentada en Cruz y Garnica (2006), Saravia (2006), Melo (2009), Ramírez (2005), entre otros. Basada en una contrastación teórica, acerca del rol de la ergonomía como ciencia encargada de adaptar el entorno laboral al hombre, convirtiéndola en fundamento gerencial que influye positivamente en el desempeño laboral del personal de las organizaciones, garantizándole entre algunos beneficios: aumento de producción por colaborador, aumento en el desempeño, disminución de accidentes y enfermedades, reducción de los tiempos de aprendizaje, descenso del ausentismo, incremento de la productividad. Por tanto, la principal estrategia para alcanzar estos beneficios es valorando al talento humano bajo un enfoque ergonómico, a fin de lograr el desempeño esperado.

**Palabras clave:** Ergonomía, elemento estratégico, desempeño laboral.

\* 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 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. E-mail: urdaneta.s@gmail.com

\*\* Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. E-mail: donador@hotmail.com

## *Ergonomics as a Strategic Element for Work Performance*

### **Abstract**

This research intends to analyze ergonomics as a strategic element for work performance. It is supported by the works of Cruz and Garnica (2006), Saravia (2006), Melo (2009) and Ramírez (2005), among others. Based on theoretical contrasting about the role of ergonomics as a science responsible for adapting the work environment to humans, converting it into a basis for management that influences positively the work performance of personnel in the organizations, guaranteeing some benefits: an increase in production per collaborator, an increase in performance, a decrease of accidents and illnesses, a reduction of learning time, a decrease in absenteeism and an increase in productivity. The main strategy for achieving these benefits is to value human talent using an ergonomic approach to achieve the hoped for performance.

**Keywords:** Ergonomics, strategic element, work performance.

### **Introducción**

La ergonomía llega a la vida del hombre para brindarle una estrategia trascendental en las técnicas de ejecución de las tareas, tanto a nivel laboral como personal. En efecto, está definida como la determinación científica de la conformación del puesto de trabajo, es decir, es la ciencia encargada de adaptar el medio al hombre, la cual refiere todas aquellas actividades que se hacen en el entorno laboral, donde se requiere de un análisis minucioso enfocado en el área, máquinas, equipos, herramientas, ruidos, vibraciones, iluminación, clima, tarea laboral, contenido del puesto, ritmo y regulación de pausas, acciones nocivas sobre el hombre a corto y largo plazo.

Es evidente entonces que este nuevo enfoque del hombre, del trabajo, las tareas, los resultados, trae consigo un despertar en la conciencia de los seres humanos, haciendo un llamado a la empatía de líderes, supervisores, coordinadores, entre otros; por ello, se ve como día a día es más frecuente en las organizaciones fieles al propósito de alcanzar sus metas, brindarle al trabajador tanto la seguridad como el confort requerido para el desempeño de sus actividades a través de la ergonomía, ciencia responsable de armonizar la salud y el bienestar de las personas con la pro-

ducción laboral segura y efectiva. Además, es relevante destacar que esta ciencia, en sí, es una clase de ingeniería, por cuanto busca soluciones a problemas concretos de la actividad humana.

Según se ha visto, los estudios ergonómicos no se limitan exclusivamente al problema del hombre con su medio ambiente laboral, estos abarcan tantos criterios como esquemas a cualquier actividad humana, ya sea en la producción o en la vida cotidiana; ramificándose el trabajo ergonómico a la categoría de investigaciones aplicadas que aseguran la integración de la ciencia en la producción ofreciendo medidas encaminadas a aliviar el trabajo, evaluando su eficacia y calidad. Por tal motivo, en esta investigación, se estudia el surgimiento de la ergonomía en las organizaciones, la finalidad, magnitud, las herramientas con las que cuenta un análisis ergonómico, el uso de los datos resultantes de dicho análisis, el trabajo y, finalmente, la influencia de la ergonomía en las organizaciones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Surgimiento de la ergonomía para las organizaciones**

A través del tiempo, la búsqueda del hombre por la mejora de los procesos le permitió diseñar la manera de ser más eficiente con el menor desgaste del cuerpo humano, conllevándolo a la consolidación de una serie de ideas que dieron paso al surgimiento de la ergonomía o “conjunto de técnicas, prácticas y condiciones que vienen a satisfacer una necesidad, como es la de mejorar la rentabilidad de las organizaciones sin agredir el cuerpo humano” ; según explica Rivas (2007, p. 16), quien a su vez menciona que sus orígenes datan de los Códigos de Hammurabi, rey de Babilonia (1700 años A.C), cuando se introdujo una serie de medidas de configuración laboral, entre la cuales se mencionan: la planificación, el control de la producción basada en el conjunto de mano de obra, secuencia de tareas y el tiempo necesario para su ejecución, así como también un salario mínimo.

Cabe agregar que todo lo anterior generó corrientes de estudios referidas a la configuración de sistemas de producción más humanos, comúnmente denominada configuración ergonómica, lo cual exigió varios análisis, como son el específico que incide sobre el contenido de la tarea, proceso, medios requeridos; seguidamente, se tiene el análisis organizativo y funcional, éste estudia la función como actividad de una persona aislada y la unidad como

grupo de funciones bajo dependencia de un jefe, para finalmente hablar del estructural, cuyo estudio está basado en el puesto según su estructura y organización interna, considerando las funciones enmarcadas dentro del conjunto, además de la unión al organigrama por una red de comunicaciones.

En este sentido, el término ergonomía, según González (2007, p. 36), proviene etimológicamente del griego “ergo” cuyo significado es actividad y “nomos” referente a principios o normas, por ello, simplifica su concepto de ergonomía como “el estudio del trabajo, encargado de elaborar las normas por las que debe regirse éste”. Analizando los conceptos anteriores, puede decirse que la ergonomía, es una ciencia multidisciplinaria basada en muchas otras ciencias y estudios para producir un conocimiento práctico interviniendo en el quehacer de las personas en el ámbito laboral, cuya idea nace con el firme propósito de armonizar el bienestar, el trabajo, desempeño y la productividad, sin dejar de cumplir con las leyes y normas de los estados, ofreciendo un valor agregado en la calidad de vida de las personas.

En el orden de las ideas anteriores, la palabra ergonomía fue definida en el año 1857 como la ciencia del estudio del trabajo y en la segunda Guerra Mundial se lanzó su mayor difusión ante la necesidad de reducir los costos en recursos humanos y materiales. Seguidamente, Cruz y Garnica (2006) señalan que en el año 1883 se crean en Austria, leyes de protección al obrero donde se obliga a resguardarlo de mecanismos y otros peligros de las máquinas, mediante medidas para disminuir accidentes, dando paso al nacimiento de la psicotecnia o aplicación de la psicología a situaciones prácticas, que se dedicó para ese entonces de la selección del personal, formación profesional laboral, racionalización del trabajo, accidentalidad, para finalmente ocuparse de la adaptación del hombre a la máquina.

Siguiendo con esta reseña histórica, en el año 1920 nace la psicología industrial y en 1924 el obrero es estudiado por Ujtomski, en el proceso del obrero directamente en su lugar de trabajo, naciendo de allí la psicología del trabajo como tal, desarrollándose intensamente entre los años veinte y treinta, la psicología, psicología industrial, higiene del trabajo y la filosofía con amplias prácticas en la industria. En 1950, es adoptado el término ergonomía por un grupo de científicos ingleses dando inicio a la Sociedad de Investigación Ergonómica, conformado por K. Murrel, O. Edholm, P. Randel y W. Floyd, quienes destacan la conve-

nencia del trabajo de diversas disciplinas en conjunto para lograr mejores resultados.

Asimismo, en 1957 es creada la Sociedad de Factores Humanos en EEUU, cuyo término es la traducción literal y contracción de la expresión norteamericana *Human Factors Engineering*, difundida principalmente en Estados Unidos, equivalente a ergonomía en Europa. Es en los años setenta y ochenta, cuando las demandas tecnológicas hacen indispensable el aporte de estudios interdisciplinarios, cada vez más específicos por parte de la ergonomía, cobrando gran auge no solo con motivo del diseño de artefactos militares, sino por la creciente producción de bienes cotidianos e industriales, hasta lograr en la actualidad ser estudio indispensable en el diseño de productos, bienes y servicio.

Por tal razón, tanto la productividad como la eficiencia alcanzadas sobre la base de la teoría de mayor cantidad de mercancías en menor tiempo, hicieron posible que el hombre se enfrentara a una nueva serie de problemas, especialmente relacionados con altos índices de accidentes y enfermedades, además de deformaciones en la columna vertebral debido a malas posturas durante la jornada de trabajo; dicha problemática trajo como consecuencia, entre otras cosas, retraso en la producción, aumento en los costos de producción, gastos por problemas jurídicos, indemnizaciones o jubilaciones prematuras, bajo nivel de desempeño y daños a las instalaciones.

En definitiva, es muy eficaz examinar las condiciones laborales de cada caso al aplicar los principios de la ergonomía para resolver o evitar problemas; en ocasiones, los cambios ergonómicos, pequeños o no, del diseño del equipo, del puesto o las tareas pueden mejorar considerablemente la comodidad, salud, seguridad, productividad del trabajador, producción y rentabilidad de las empresas; por esta razón, es fundamental tener clara tanto la finalidad como la magnitud de los cambios ergonómicos, ya que esto permitirá regirse por los parámetros establecidos, apoyando así la ejecución de programas de seguridad, mejorando situaciones que venían afectando la capacidad del individuo para adaptarse al trabajo y su desempeño.

## **1.2. Finalidad, magnitud y herramientas de la ergonomía**

Dentro del diseño de puestos, la ergonomía es de suma importancia; por ello, Cruz y Garnica (2006, p. 21) afirman que la finalidad de la misma está en “establecer pautas que servirán al di-

señador para optimizar el trabajo a ejecutar conformado por el operario-artefacto, entendiéndose como operario al usuario que manipula el artefacto, donde el entorno será el medio físico o social que circunda al conjunto”, es decir, la normativa para acoplar el espacio y equipos en pro de su buen funcionamiento, partiendo de las características físicas del hombre. Por otro lado, Estrada (2000) considera que la ergonomía tiene como finalidad brindar bienestar y prolongar la vida humana, a través del estudio del desempeño del hombre, en diferentes situaciones de trabajo y ante altos niveles de presión.

Es necesario ahora determinar la magnitud de la ergonomía dentro de las organizaciones, aunque las interpretaciones también varían; con respecto a ello, Saravia (2006) menciona a Mondelo, Gregori y Barrau (2000), quienes consideran que la ergonomía se extiende al estudio del ambiente laboral del ser humano, así como la definición y creación de aspectos específicos, con el fin de lograr en el diseño o rediseño de los espacios mejoras u optimizar circunstancias laborales conocidas.

Agregando a lo anterior, Llano (2000) consideran a la ergonomía como una ciencia de amplia magnitud, al abarcar las distintas condiciones laborales influyentes tanto de la comodidad como la salud del trabajador, comprendiendo factores como: iluminación, ruido, temperatura, vibraciones, el diseño del lugar en que se trabaja, herramientas, máquinas, asientos, calzado, puesto de trabajo, incluidos elementos como el trabajo en turnos, pausas y horarios de comidas.

Como se observa, son variadas las opiniones y lo que los autores contemplan como finalidad y magnitud de la ergonomía, más sin embargo, se podría considerar que su finalidad está enfocada a la salud física del ser humano; por su parte, la magnitud está comprendida por todos aquellos escenarios donde pueda el hombre desenvolverse, específicamente en el ambiente laboral.

Mientras que, Ramírez (2005) explica que la ergonomía se vale de una serie de herramientas como son el estudio integral del hombre en el marco de sus actividades con las máquinas y el entorno, conjugando el medio ambiente interno del trabajo con el medio ambiente externo del desarrollo humano; se apoya en los análisis de las características psicológicas grupales; así como también desarrolla estudios sobre la estructura del cuerpo, dimensiones, capacidades físicas, entre otras; basada en los análisis de personalidad del individuo los ubica en actividades las cua-

les se relacionen con su perfil; aunado a todo esto elabora normas preventivas que disminuyan las enfermedades ocupacionales.

De la misma manera, la ergonomía se guía por la sistemotecnia en la búsqueda del equilibrio del hombre con los cambios y modificaciones de las estructuras del sistema empresarial, con el fin de mejorar su funcionamiento, hacerla más flexible y adaptable a las contingencias, reduciendo o eliminando los conflictos; incidiendo principalmente sobre el factor humano, para lo cual la formación, desarrollo profesional, concientización e integración en el sistema son esenciales para cumplir con el objetivo organizacional e incrementar su desempeño al máximo.

Es también interesante considerar la opinión de Mondelo, Gregori y Barrau (2000) cuando explican la influencia que ejercen tanto el estudio como el análisis del movimiento humano sobre la ergonomía, aplicando los principios de mecánica, además de biomecánica al cuerpo humano; utilizando la mecánica en el estudio de las fuerzas, sus efectos y de la biomecánica al apoyar en la aplicación de los principios de la mecánica, la anatomía, antropometría, fisiología, para analizar a la persona tanto en movimiento como en reposo.

Ahora bien, un estudio completo de las fuerzas presentes en un cuerpo en movimiento es un problema complejo que no puede quedarse sólo en el aspecto biomecánico, ya que el movimiento del cuerpo se realiza con la participación (con una alta implicación) de los sistemas nervioso y cardiovascular, y una colaboración, en mayor o menor medida, del resto de los sistemas del organismo.

Puede decirse entonces que la ergonomía se utiliza e implementa un sin fin de herramientas, con tal de llegar a la matriz ya sea de los problemas o de la adaptación del espacio físico para un determinado puesto de trabajo, cuyo único propósito es velar por el bienestar a corto, mediano y largo plazo del hombre, así como garantizar el buen uso, funcionamiento de las maquinarias o equipos, formando al personal e invirtiendo en programas de seguridad que permitan por un lado a las organizaciones alcanzar sus objetivos de producción, rentabilidad, y por el otro, al trabajador de desempeñarse cada día mejor, abriéndole las puertas al desarrollo de carrera dentro de la organización.

### **1.3. Antropometría, clasificación y utilidad de los datos**

Al tratar de diseñar puestos de trabajos, entre las primeras necesidades, se busca además determinar los espacios necesarios para desarrollar la actividad, por ello, en este estudio se abarca también la

antropometría que basados en los criterios de Mondelo, Gregori y Barrau (2000, p. 122), es la disciplina que “describe las diferencias cualitativas de las medidas del cuerpo humano, estudia las dimensiones, tomando como referencia distintas estructuras anatómicas, y sirve de herramienta a la ergonomía con el objeto de adaptar el entorno a las personas”; cuando se habla de antropometría se hace referencia a dos tipos: la primera es la estática, aquella que mide las diferencias estructurales del cuerpo humano en diferentes posiciones sin movimientos; la segunda es la dinámica, la cual considera las posiciones resultantes del movimiento, ésta última tiene estrecha relación con la biomecánica.

Dentro de este marco de ideas, debe considerarse como la biomecánica aplica leyes de la mecánica a las estructuras del aparato locomotor, al estar el ser humano formado por palancas (huesos), tensores (tendones), muelles (músculos), elementos de rotación (articulaciones), entre otros, cumpliendo así muchas de las leyes de la mecánica; en sí, la biomecánica permite el uso de distintos elementos que intervienen en el desarrollo de los movimientos, dando respuesta a la esencia de la adaptación física (interfaz) entre el cuerpo humano en actividad y los diversos componentes del espacio a su alrededor.

De acuerdo con Moreno (2009, p. 142), la antropometría no es más que “la aplicación al ser humano de métodos fisiocientíficos para el desarrollo de estándares de diseño, de requerimientos específicos y para la evaluación de los diseños de ingeniería, modelos a escala y productos manufacturados (...)”, con el fin de asegurar la educación de todos ellos a las características de los usuarios, considerando que las diferencias antropométricas se hacen más evidentes entre etnias, países y hasta entre regiones.

Por razones genéticas, de alimentación, climáticas, entre otras, el ser humano posee características diferenciales, manifestándose de formas más o menos acentuadas. De allí que, cuando se pretende utilizar tablas de información antropométrica, ajenas a la población para la cual se necesita diseñar un puesto de trabajo, debe tenerse en cuenta que su aplicación no garantiza en modo alguno el éxito del diseño, es por ello que siempre se debe apoyar en los segmentos corporales relevantes para el caso. De este modo, la utilización de información antropométrica no autóctona, constituye un elevado riesgo si no se tienen en cuenta importantes aspectos.

Al analizar antropométricamente un puesto de trabajo, debe hacerse desde muchos puntos de vista, esto según afirma Melo (2009), varía dependiendo de la cantidad de elementos que puedan encontrarse en el amplio espectro de la investigación y análisis ergonómico. Cabe destacar que existen dos tipos de ergonomía: la primera es la de concepción, aquella que incorpora sus conceptos al diseño de puestos de trabajos (nuevos) y la segunda es de corrección, es la encargada de corregir falencias en un puesto de trabajo existente y en producción.

Es necesario resaltar la opinión de González (2007), respecto a la antropometría, quien considera que la misma, no sólo aborda el estudio de las dimensiones físicas del cuerpo humano, sino que a través de esta disciplina se estudian otros elementos como: las dimensiones, peso, volumen, centro de gravedad, momentos de inercia, entre otros; el conocimiento de las medidas antropométricas del colectivo a desarrollar una determinada actividad, es un elemento fundamental para el diseño de los sistemas de trabajo; además, es durante el desarrollo de estos cuando se introducen componentes relacionados con las medidas, afectando otros aspectos como: las posturas de trabajo, los esfuerzos a realizar, los movimientos, la posición de mandos y señales, entre otros.

Por otra parte, Taylor, Eastery Hegney(2006) explican que la aplicación de datos antropométricos a una diversidad de escenarios de trabajo, con el fin de definir requisitos óptimos de uso, representa varios retos; pero, a pesar de ello, se enfrentan para asegurar la armonía entre los operadores y los distintos componentes de los sistemas de trabajo, es necesario cuantificar el tamaño, forma y disposición de los elementos que intervienen con el propósito de optimizar el diseño tecnológico del puesto de trabajo.

Es oportuno ahora destacar cómo una organización realmente racional integra la relación hombre-máquina-entorno, visión que va más allá y es mucho más importante que la simple prevención de accidentes; en este sentido, existen ocupaciones diversas, en las cuales una empresa se desenvuelve para conseguir sus fines; por lo general dichas ocupaciones se catalogan de acuerdo con características inherentes como la responsabilidad, riesgo, habilidad, experiencia, conocimientos, finalidad, importancias, escala social, entre otras; por tal motivo, las empresas deben garantizar para sus colaboradores la existencia de aquellas condiciones imprescindibles sobre las relaciones vinculantes entre las distintas dimensiones del cuerpo humano con las del entorno, alcanzando la compatibilidad y una alta ejecución del trabajo.

#### **1.4. El trabajo y la ergonomía en las organizaciones**

A través del tiempo, una de las actividades que desarrolla el ser humano para formar parte de una sociedad e integrarse a un grupo social es trabajar, cuya acción para Burbano y García (2003, p. 143), implica la “ejecución de un esfuerzo físico o intelectual, ejecutado por el obrero, médico, estudiante, entre otros (...)”, que repercute en su vida a nivel general. Por otra parte, Ramírez (2005), considera al trabajo como:

El resultante de una serie de factores que se inician en la necesidad de producir, adquirir o vender algo, y en la elaboración de procesos y métodos con la intervención hombre-máquina mediante la asignación de funciones que desembocan en una determinada actividad específica denominada tarea (p. 97)

De cualquier modo, cuando se dice trabajo, se habla de un conjunto de acciones sistemáticas llevadas a cabo en un determinado periodo de tiempo, indistintamente del nivel jerárquico en el que esté, pero al mismo tiempo abarca varias responsabilidades, compromisos y metas, si bien no tiene distinción de jerarquía, los niveles de dirección o niveles jerárquicos; para Mondelo, Gregori y Barrau (2000), están constituidos por el número de niveles de mando existentes en una organización, la amplitud de supervisión de los mismos y el nivel en que debe estar ubicado un determinado departamento, sección, taller, entre otros.

Es prudente advertir que la responsabilidad laboral aumenta con la creciente dimensión de las empresas, tanto la complejidad de su estructura como el entorno que las rodea, relacionado con la jerarquía, la responsabilidad del trabajador y la condición del puesto de trabajo; una vez analizado todo esto, vale considerar que quienes advierten de la existencia de diversos aspectos como el número de trabajadores por función, pausas, rotación de funciones, secuencias de trabajo, finalidad del puesto, funciones, equipos, condiciones ambientales, permiten organizar las tareas y funciones, alcanzando altos niveles en cuanto a desempeño y productividad se refiere.

En efecto, se conlleva al análisis del trabajo, considerando las diferentes necesidades y puestos existentes en la empresa, según las características de las personas o tareas; en cuanto a ello, resulta importante destacar que el objetivo principal de este análisis de puesto y espacio de trabajo, tiene como finalidad obtener una base informativa sobre el alcance de la tarea, el talento humano y sus problemas, alcanzar la integración de ambas infor-

maciones para determinar la organización más adecuada del trabajo mediante constantes mejoras ambientales, técnicas de métodos, trabajos de investigación y de rendimiento.

Todo lo anterior se logra a través de la ergonomía, definida por Saravia (2006, p. 24) como la “disciplina científica con un campo de estudio multidisciplinar y orientada hacia los sistemas, que promueven un acercamiento holístico donde consideraciones físicas, cognitivas, sociales, organizacionales, ambientales y otros factores relevantes son tomados en cuenta (...)” para contribuir en el diseño, evaluación de tareas, productos, ambientes, sistemas, de manera tal que puedan comprender las interacciones del ser humano con los objetos, servicios, otras personas y el ambiente interno del sistema.

Finalmente, Taylor y Eastery Hegney(2006, p. 486-487) perciben la ergonomía como el “medio de estudio del encaje entre una persona y los elementos de la tarea que se requiere realizar, cuya finalidad es diseñar la tarea para la persona, más no de manera viceversa”; es decir, en ergonomía tanto el diseño, los sistemas de gestión, los métodos, los equipos como el entorno son considerados en relación con las capacidades y limitaciones intrínsecas del ser humano, abarcando situaciones, aspectos y áreas, que se complementan entre ellas.

Cabe destacar que, aún cuando existen importantes investigaciones y aportes a la ergonomía a nivel internacional, ésta no ha podido ser enmarcada como ciencia, ni como disciplina de manera unánime, considerando lo amplio de su magnitud y finalidad sumándole a ello la evolución de su desarrollo en el mundo; más esto no ha intervenido para restarle el reconocimiento merecido. En ocasiones ha sido referida como una tecnología; sin embargo la Asociación Internacional de Ergonomía, aun cuando no se logra un consenso, determinó que se defina a la ergonomía como una disciplina científica.

Sin duda alguna, la evolución del mundo le trajo al hombre cambios, transformado su entorno en todas las escenas de la vida, principalmente la ergonomía surge para mejorarle sus condiciones laborales; además de proyectar a la fuerza laboral, como el grupo operativo resultante de la conjunción de una serie de elementos técnicos y humanos (preparados, experimentados); presentados como un ente real sometido a una serie de variables de tipo económico, técnico y humano, que inciden sobre su compor-

tamiento ante la situación de trabajo, considerando además las necesidades de personal.

Por su parte, Mondelo, Gregori y Barrau (2000) aconsejan que al momento de proyectar un puesto, no sólo se analicen las funciones y el período de tiempo demandante por las mismas; para él, es conveniente considerar tanto los factores como las características biomecánicas del hombre, como sus desplazamientos, movimientos articulados y la economía de los mismos, ello facilitará el diseño o la reestructuración para obtener espacios óptimos que le permitan el incremento del desempeño laboral. Las dimensiones físicas del trabajo determinan la relación equipo-hombre o grupos de hombres y el variante vestido-calzado.

En este mismo orden y dirección, el argumento utilizado por la ergonomía está basado en un razonamiento muy simple donde las personas son más importantes que los objetos o los procesos productivos; por tanto, en aquellos casos cuando se plantee cualquier tipo de conflictos de intereses entre personas y cosas, deben prevalecer los de las personas; en definitiva, el problema de diseños de productos o la organización de tareas debe enfocarse a partir del conocimiento de cuáles son las reacciones, capacidades y habilidades de los usuarios o trabajadores para concebir los elementos que estos utilizan, teniendo en cuenta dichas características; el trabajo nació con el propósito de ofrecerle al hombre una evolución como ser humano y superar sus condiciones de vida; por ello le exige una preparación cada día mejor, garantizando así la oportunidad de alcanzar mayor nivel de vida equivalente a su desempeño laboral.

### **1.5. Formación ergonómica del talento humano y desempeño laboral**

Las organizaciones, son las encargadas de reforzar el aprendizaje del talento humano en lo referente a la concientización e importancia de la ergonomía en su cuerpo, en el lugar de trabajo, por ende en su vida; esto lleva a los departamentos de seguridad industrial y física a planificar programas de capacitación o adiestramiento para los procesos, operaciones o actividades realizadas con materias primas, manipulación de equipos, productos, así como normas de prevención, ergonomía y las ramas que la apoyan.

Ciertamente, para ejecutar estos programas es fundamental contar con el apoyo de la gerencia no sólo en el aspecto económico sino en cuanto a la perspectiva organizacional, son ellos los encarga-

dos de fomentar conciencia de los peligros a los que, día a día, los colaboradores hacen frente en pro del crecimiento organizacional, del propio trato a nivel laboral como profesional; es requisito indispensable dentro de la organización un plan de seguridad, que vele por el cumplimiento de normas, uso adecuado de los implementos de seguridad, buen funcionamiento de la maquinaria, para demostrar con ello una disminución de accidentes y riesgos.

Desde el punto de vista económico, Ramírez (2005) propone que los programas de seguridad son una inversión, siempre y cuando se esté llevando un control en los cálculos de rentabilidad previstos en los planes de inversión, realizando periódicamente un contraste del programa de acuerdo a lo estimado con los resultados obtenidos, evaluar las variaciones en términos monetarios, destacando que las ganancias obtenidas se traducen en reducción de los costos por accidentes y perfeccionamiento del sistema de seguridad (desembolso).

De igual manera, una herramienta fiel en el control de dicho programa, será la comparación periódica entre los diversos datos previstos en el plan de inversiones de los posibles gastos y rentas con los balances anuales al final del período contable que arrojan los resultados reales obtenidos. El beneficio neto será el mejor indicador económico de evaluación del plan, complementándola con la evaluación estadística para determinar las medidas correctivas pertinentes.

Otro enfoque es el planteado por Álvarez y Hernández (2008), al considerar como los principales beneficios a obtener relacionados con el personal, partiendo de la correcta aplicación de la ergonomía dentro de la organización, entre ellos están el aumento de producción por trabajador y en el desempeño, disminución de los accidentes y enfermedades, reducción de los tiempos de aprendizaje y en los requisitos de habilidad, descenso del ausentismo, incremento de la productividad, reducción de empleos parciales, entre otros. Mientras que Melo (2009), ve los beneficios enfocados en el puesto de trabajo, considerando el incrementar la rentabilidad de la organización o respectivamente el rendimiento de sistemas laborales, humanizar el trabajo de acuerdo con las leyes de estado, normas, reglamentos, entre otros.

Una vez estudiada la ergonomía y algunos de sus beneficios, tanto para la organización como para los trabajadores, se considera conveniente enfocarse en el beneficio más importante como lo es la ergonomía como elemento estratégico del desempeño la-

boral, ya que los puestos imponen distintas exigencias a quienes los ocupan, las personas poseen capacidades diversas, pero el desempeño se favorece de manera directa cuando las habilidades que se poseen corresponden con el puesto.

Por ello, es relevante analizar el desempeño laboral desde la perspectiva de Chiavenato (2000, p. 359), quien plantea: “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, al mismo tiempo deben considerarse ciertos aspectos como: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación. En cuanto a esto, Robbins (2004, p. 140) afirma que el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

No obstante, el desempeño laboral necesita un control a manera de información previa referida a las condiciones del trabajo y del trabajador, es por esta razón que durante el desarrollo de esta investigación se ha recalcado la importancia de un buen diseño de puestos, ya que bajo los principios ergonómicos se le garantiza una estabilidad a las personas responsables de las funciones, además de promover la motivación, autoestima, sentido de pertenencia, trayendo esto como consecuencia un incremento en el desempeño del personal.

Definitivamente, aquellas organizaciones que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su talento humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimientos, asegurando un buen clima organizacional que se traduce en éxito para la organización; en este sentido, la evaluación el desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa, pues le permite conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Además de lo anteriormente referido, cabe destacar que también permite determinar y comunicar la forma en que están

desempeñando su trabajo y, en principio, elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados; en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. En forma específica, la evaluación del desempeño sirve para mejorar el desempeño laboral; reajustar las remuneraciones; ubicar a las personas en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas; rotación, promoción y, finalmente, detectar necesidades de capacitación de los empleados.

## **2. Metodología**

Esta investigación se corresponde al tipo descriptiva, documental bibliográfico, por cuanto a través de su desarrollo se revisaron textos bibliográficos y documentos, en los cuales se evaluaron diversas teorías, a fin de generar ideas claras y precisas de los diversos criterios expuestos acerca del tema, a medida que se desarrollaban los argumentos que los fundamentaron.

## **Conclusiones**

El hombre se apoya en el desarrollo de la ergonomía con el fin de mitigar al mínimo todos los factores nocivos. En este contexto se plantean las siguientes conclusiones:

- El proceso de evaluación de personal debe diagnosticar la necesidad de equilibrar los elementos que integran al trabajo: personal, material, equipo, tareas y medio ambiente, a fin de considerar algún rediseño si fuere necesario para garantizar la seguridad, confort, salud, entre otros beneficios.
- Según lo expuesto, el resguardar el talento humano de las organizaciones, con el pasar del tiempo, trae un ajuste en gastos por accidentes, días de producción perdidos y protección tanto de los equipos como de las instalaciones, lo cual significa un gasto de dinero; situación contraria cuando el trabajo se fundamenta en los principios ergonómicos.
- Cada día se hace inminente la necesidad de capacitar al personal en materia ergonómica, por cuanto ello lo convierte en ventaja para la organización misma, aminorando los riesgos y actos inseguros, permitiendo determinar los niveles econó-

micos y beneficios que se han alcanzado al evaluar la ejecución del mismo.

- En atención a las ideas expresadas, es pertinente la consideración del diseño adecuado de los espacios, herramientas y entornos laborales, para que el usuario ejecute las operaciones de acuerdo con sus propias capacidades, evitando así los errores que pudieran ocurrir.
- Dada la importancia que reviste la ergonomía en los entornos laborales, es importante el fomento de la creación de grupos interdisciplinarios que evalúen el desarrollo de sistemas, procesos, herramientas, máquinas, desde una perspectiva integradora; resolviendo a cabalidad las diversas situaciones de índole ergonómico, para que el personal logre un mejor desempeño al realizar su trabajo, dentro de ambiente confortable y seguro.
- Un ambiente ergonómico de trabajo, implica un aumento de la motivación del talento humano, por cuanto si las personas se sienten seguras, además de gustarle su trabajo, estarán orientadas a la mejora de los procesos en pro de la productividad, transformándose ello en un incremento de su desempeño laboral.

Todo lo anterior, le brinda estabilidad a los empleados, por lo cual pueden centrar toda su atención en las actividades que realizan, teniendo la convicción de que la organización es custodia de su integridad física durante su jornada laboral, además de capacitarlo periódicamente para estar preparado ante cualquier anomalía; trayendo como consecuencia una total disposición al trabajo y al logro de las metas, incrementando su calidad de vida, mejorando su desempeño laboral, siendo cada día más eficaz y eficiente en la ejecución de sus actividades, alcanzando las metas u objetivos planteados, tanto personales como departamentales e inclusive organizacionales, que conduzcan a un incremento notable en la actividad productiva de la organización.

## **Referencias bibliográficas**

- ÁLVAREZ, E. y HERNÁNDEZ, A. (2008). **La rentabilidad de la ergonomía**. Barcelona, España: Universidad Politécnica de Catalunya.
- BURBANO, E. y GARCÍA, C. (2003). **Física general** (32ªed.). Madrid, España: Editorial Tébar S.L.

- CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill.
- CRUZ, A. y GARNICA, A. (2006). **Principios de ergonomía**. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá.
- ESTRADA, J. (2000). **Ergonomía: introducción al análisis del trabajo**. Colombia: Universidad de Antioquia.
- GONZÁLEZ, M. D. (2007). **Ergonomía y psicología** (4ª.ed.)Madrid, España: FC Editorial.
- LLANO, C. (2000). **La vertiente humana del Trabajo en la Empresa**. Madrid, España: Ediciones Rialp S.A.
- MELO, J. (2009). **Ergonomía práctica. Guía para la evaluación ergonómica de un puesto de trabajo**.Buenos Aires, Argentina: Fundación MAPFRE.
- MONDELO, R. GREGORI, T y BARRAU, B. (2000). **Ergonomía 1. Fundamentos**. México: Editorial Alfaomega:
- MORENO, J. (2009). **Podología general y biomecánica** (2ª ed.)Barcelona, España: Elsevier Masson.
- RAMÍREZ, C. (2005). **Seguridad industrial: Un enfoque general** (2ªed.).México: Limusa.
- RIVAS, R. (2007). **La ergonomía en el diseño y la producción industrial**. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento organizacional** (10ªed.). México: Prentice Hall.
- SARAVIA, M. (2006). **Ergonomía de concepción, su aplicación al diseño y otros procesos proyectuales**. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- TAYLOR, G., EASTER, K. y HEGNEY, R. (2006). **Mejora de la salud y seguridad en el trabajo**. Elsevier España. Madrid. España.