



## **Perspectiva integradora del capital intangible en gerentes educativos universitarios**

**Delkis Parra\***  
**Owen Henríquez\*\***  
**Maricarmen Soto\*\*\***

### **Resumen**

La investigación tiene como propósito analizar el capital intangible en el gerente educativo universitario desde una visión integradora, mediante el abordaje del capital intelectual, emocional y relacional; cimentada en los enfoques teóricos propuestos por Ordoñez (2009) y Goleman (2005, 2010), entre otros. Se ejecutó mediante un estudio total que integra lo cuantitativo y cualitativo. Se concluye con una triangulación metodológica. Los re-

\* Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA). Magister en Gerencia: Mención Sistemas Educativos (UBA). Especialista en Metodología de la Investigación (URU). Prof. Educación Integral, mención Matemática (UPEL). Directora (MPPE). Prof. en las cátedras Seminario de Investigación (UNEFA), Docencia y Ética (URBE). Investigadora activa PEII adscrita a la Línea de Investigación Gerencia e Innovación Educativa del CIHE-UJGH y a la línea TIC aplicadas a la sociedad, industrias y organizaciones del CICTEIC-UJGH. Correo electrónico: delkis2@hotmail.com, delkis.parra@ujgh.edu.ve

\*\* MSc. en Telemática (URBE). Ingeniero en Informática (URBE). TSU en Administración en Informática (IUJEL). Esp. Docente (URBE). Prof. en las cátedras Telecomunicaciones, Redes de Computadores, Inteligencia Artificial, Creatividad e innovación, Computación (UJGH). Investigador activo adscrito a la línea de investigación TIC aplicadas a la sociedad, industrias y organizaciones del CICTEIC-UJGH y a la Línea de Investigación Gerencia e Innovación Educativa del CIHE-UJGH. Correos electrónicos: owenhenriquez@gmail.com, ohenriquez@ujgh.edu.ve

\*\*\* PhD Honoris Causa en Filosofía de la Educación. Postdoctora en Gerencia de la Organizaciones (URBE). Doctora en Ciencias, Mn Gerencia (URBE). Doctora en Innovaciones Educativas (UNEFA). Mgr. en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Especialista en PNL (LUZ). Licenciada en Ciencias Políticas y Activas. Mn. Cs. Activas (URU). Profesor titular, miembro de Honor del CICHE e IVEPSI. Prof. en las cátedras Gestión de las organizaciones humanas (URBR), Seminario de Investigación (URBE, UNEFA), Estudios individualizados, Desarrollo humano (UNEFA), Liderazgo y visión (URBE), Gerencia estratégica para la toma de decisiones (LUZ), entre otras. Investigadora PEII, adscrita a la Línea Gerencia e Innovación Educativa. Correo electrónico: msotounefa@yahoo.com.

sultados señalan que el capital intangible se ubicó en la categoría intras-  
cendente, dando mayor valor al activo financiero, lo cual se integró a la  
apreciación fenomenológica al percibir que subestiman lo intelectual,  
emocional y relacional como valor de la organización educativa.

**Palabras clave:** Capital intangible, gerencia educativa, universidades.

## *The Integrating Perspective of Intangible Capital in University Educational Managers*

### **Abstract**

*The purpose of this research was to analyze intangible capital in the uni-  
versity educational manager from an integrating viewpoint, using the ap-  
proach of intellectual, emotional and relation capital. The study is based  
on theoretical approaches proposed by Ordoñez (2009) NS Goleman (2005,  
2010), among others. It was carried out through a total study that inte-  
grated the quantitative with the qualitative; it concludes with methodologi-  
cal triangulation. Results indicate that intangible capital is located in the  
non-transcendent category, giving greater value to the financial asset,  
which was integrated into phenomenological appreciation on perceiving  
that the intellectual, emotional and relational are sub-estimated as value  
in the education.*

**Keywords:** Intangible capital, educational management, universities.

### **Introducción**

La gerencia regenta la organización al establecer metas y de-  
finir estrategias, ayuda a interpretar el contexto y a controlar la  
efectividad de la empresa. En este sentido, es responsable de la  
dirección y coordinación del resto de la estructura. Es por ello que  
los enfoques modernos la relacionan con sistema, como medio de  
describir la organización total y la consideran como un proceso  
tendente a la ejecución de funciones específicas. Además, hay  
quienes la ven como una profesión, una ciencia o un arte.

Al definir la gerencia como un proceso es preciso tener en  
cuenta la existencia de tres aspectos: (a) la coordinación de los re-  
cursos; (b) la ejecución de funciones gerenciales como medio de  
lograr coordinación y (c) establecer el propósito de dicho proceso.  
Esto representa que hablar de ello significa describir las funcio-  
nes y responsabilidades de la unidad de más alto nivel en una

asociación empresarial; aunado a las exigencias de la globalización, la cual ha llevado a la desvalorización del hombre y de su autoestima; además de los requerimientos de la época al sistema educativo formal por su desfase en su orientación enciclopedista.

Es así como esta acción es considerada generadora de decisiones, con responsabilidad trascendental, aborda y garantiza una cultura organizacional tendente al logro de objetivos empresariales con calidad operativa transformadora, orientada tanto al aprovechamiento y potenciación de las capacidades como al manejo eficiente y eficaz del capital intangible de la empresa para la consecución de sus fines. Por ello, hablar sobre perspectiva integradora en la acción administrativa es referir que la misma se orienta hacia el logro positivo de acciones generadoras de cambios en su actuación con resultados innovadores, vista desde varias ópticas. De allí, lo relevante de la gerencia educativa universitaria desde una visión integradora, de su actuación en el manejo del capital intangible, en lo intelectual, emocional y relacional.

En este ámbito, el estudio surge de la preocupación por generar un nuevo enfoque del gerente educativo vinculado al manejo del capital intangible dirigido a todo un sistema estratégico que ofrezca en forma competitiva bienes y servicios en función de satisfacer los requerimientos de los consumidores, buscando garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes, eliminando todo tipo de residuo, lo cual es pilar fundamental para darle respuesta a los cambios y la transformación ameritada por el país. Razón de ser del estudio, el cual tiene como propósito analizar el capital intangible en el gerente educativo universitario desde una visión integradora, mediante el abordaje del capital intelectual, emocional y relacional.

El artículo presenta una estructura conformada por: el objetivo de la investigación, fundamentación teórica, matiz metodológico, aportes, hallazgos y reflexiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Algunas posiciones en relación al Capital Intangible**

Un gerente astuto dirige y considera las particulares condiciones de sus empleados, además de sus distintas capacidades y motivaciones; en consecuencia, requiere trato e instrucciones di-

ferentes, de tal manera, que se aprovechen y potencien las capacidades de sus subalternos y discentes, a través del manejo del capital intangible intelectual, emocional y relacional. También, el manejo del capital intangible trata de reforzar las capacidades individuales a través del trabajo en equipo. En este sentido, es de considerar la posición de Steven (2002), al manifestar la dependencia de la capacidad de continuidad de una organización, atendiendo el hacer de los usuarios y la expectativa de lo que haga y responda, según la confianza otorgada.

Ahora bien, es preciso entrenar a los empleados porque generalmente toda persona nueva presenta debilidades prácticas en sus competencias. Por esto, las instrucciones iniciales y los procesos de inducción se requieren para emprender el entrenamiento del talento humano. En este proceso es más importante elogiar el progreso que castigar los errores. También, hay que ser exigente ante la incompetencia, en el sentido de exigir competencia, pero luego del entrenamiento. Asimismo, se debe reorientar y ofrecer oportunidades. Sin embargo, ante la reiterada muestra de incapacidad se requiere decisión rápida.

Cabe considerar al gerente educativo como garante de la labor educativa para lo cual debe tener en cuenta la participación de las capacidades de su personal docente. En este sentido, puede recurrir a nuevas estrategias que promuevan el conocimiento exhaustivo del docente y del mismo de manera integral en lo intelectual, emocional y relacional. En efecto, conocerse es condición necesaria para conocer y entender más a los demás, sin omitir la capacitación de nuevas técnicas, estrategias, herramientas que ayuden a poner en práctica y maximizar los conocimientos y potencialidades al servicio de la educación con el objeto de lograr un emprendedor exitoso que transforma una empresa universitaria con óptima calidad.

### **1.1.1. Capital intelectual**

Las cualidades esenciales del gerente son asociadas con la capacidad de favorecer orientaciones hacia el aprendizaje, según Senge (2004), se dirigen hacia disposiciones de un gerente de excelencia: ejercer un aprendizaje generador y fecundo, fomentar una visión compartida, sustituir la tensión emocional por la creativa, aprender a usar los recursos subconscientes, amar la verdad, ejercer apertura, esclarecer valores, precisar una misión, asumir un compromiso más allá de una obligación, ejercitar una integración diálogo–discusión, romper las rutinas defensivas,

asumir un pensamiento sistémico, balancear la vida personal, familiar, profesional, social y espiritual.

Este autor describe a los gerentes como los que dirigen en cualquier campo e instancia educativa, las acciones específicas que puede ejecutar para maximizar las potencialidades de sus capacidades dirigidas a la optimización del capital o activos intangibles de la universidad. Al respecto, el gerente educativo, tanto en su acción directiva como la docente, debe fomentar el ejercicio emprendedor sustentado en la visión creativa, comparativa, renovadora, comprometedora, con proyección de los valores, generadora de recursos y herramientas orientados a la transformación del mundo que lo rodea y adaptados a los cambios vertiginosos de la ciencia y tecnología, siendo efectivos, eficaces y eficientes al buscar la excelencia como clave para competir en entornos dinámicos. En este contexto, el conocimiento organizativo, según Ordóñez (2009), se ha convertido en recurso.

En este ámbito, es beneficioso aplicar una gerencia participativa en la cual los subalternos, coordinadores y docentes, sean llamados a formar parte de la innovación. De tal manera, que el capital intangible intelectual sea el valor principal de mercado que configura el capital de la universidad conformado por activos de mercado, como marcas, alumnos, imagen, capacidad de colaboración; activos humanos, como la formación profesional, conocimientos específicos de los programas, habilidades; activos de propiedad intelectual, como los derechos de las producciones intelectuales, patentes, copyrights, derechos de diseño; y activos de infraestructura, como la filosofía de la universidad, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la universidad; los cuales son manejados de manera que son aprovechados y potenciados al máximo.

Desde la visión de Krell (2011), el valor que constituye el intangible intelectual hace referencia al capital humano, llámese conocimiento tácito o práctico debe convertirse en capital de la empresa, es decir, que el trabajador del conocimiento esté motivado a transferir sus saberes y adopte el hábito de transmitir sus observaciones productivas para que luego se incorporen en la relación sistémica gana-gana. En este contexto, no se trata de aseverar que el vínculo entre la empresa y el trabajador esté fracturado sino que el formato ha cambiado, ambos se necesitan.

No obstante, según Krell (ibídem), al hacer alusión a dicho intangible, es de considerar también al capital estructural que trans-

forma el conocimiento en forma tal que pueda ser manejada y distribuida por la empresa (compuesto por bienes, patentes, marcas, procedimientos y sistemas de la empresa); y al capital cliente que es el valor de los clientes y de sus relaciones comerciales. Además, en la actual era de internet es de vital importancia, la creación del sistema nervioso digital de la empresa producto del uso de dicho activo para generar un funcionamiento on-line en tiempo real.

### **1.1.2. Capital emocional**

Una de las características del hombre, según Gardner (2001), es la capacidad de desarrollar sus aspectos internos y, por ello, este autor postula una inteligencia intrapersonal que permite el acceso a la gama de afectos o emociones propias de la vida del individuo. Así, Gardner sostiene que esta inteligencia es la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y, con el tiempo, darles un nombre, dilucidarlos en códigos simbólicos, a fin de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia.

Para el presente, se considera la inteligencia interpersonal como aquella dirigida a otros individuos; en este caso particular, la capacidad medular es la habilidad para notar y establecer diferencias entre otros individuos, específicamente entre sus estados de ánimo, motivaciones, temperamentos, entre otros.

La inteligencia emocional es definida, por Mayer y Salovey (1994, p. 25), como “una parte de la Inteligencia Social que concierne a la habilidad de comprender los sentimientos propios, conocer los ajenos y utilizarlos para guiar nuestros pensamientos y nuestros actos”. Por su parte, Goleman (2005), indica que la inteligencia emocional:

Es la capacidad de saber utilizar un sentimiento adecuado a cada problema que nos plantea la experiencia, siendo la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las pasiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo, y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal (p. 31).

Lo descrito anteriormente involucra la inteligencia intrapersonal, la cual puede ser definida como la que permite al ser humano entenderse a sí mismo, sin asociarse con ninguna actividad concreta y refiere la posibilidad de acceder a la propia vida inte-

rior. Se le considera esencial para el autoconocimiento, que permita la comprensión de las conductas y formas propias de expresión. En torno a ésta, Vitor (1997) enumera entre sus competencias intelectuales básicas las siguientes: (a) Reconocer sus propios estados de ánimo y sus sentimientos. (b) Manejar las emociones, intereses y capacidades propias.

Partiendo, entonces, de la definición que explica que la inteligencia es el conjunto de capacidades que permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en la cultura del ser humano, la inteligencia emocional es entendida como el conjunto de capacidades que permite resolver problemas relacionados con las emociones. Con las emociones propias (inteligencia intrapersonal) y con las de los demás (inteligencia interpersonal).

Asimismo, Goleman (2005) interpreta y resume estas dos capacidades, como “la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” (p. 74), en referencia a la inteligencia interpersonal; y en cuanto a la inteligencia intrapersonal como “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta” (p. 74).

Podría decirse entonces, el capital emocional es el uso inteligente de las emociones: lograr, de forma intencional, que las emociones propias trabajen para quien las siente, utilizándolas con el fin de ayuda para guiar el comportamiento y a pensar de qué manera pueden influir mejorando los resultados. El primer paso para desarrollarlo es identificar las capacidades que conforman la inteligencia emocional, en sus dos vertientes, la inteligencia transpersonal y la interpersonal; así, una vez que el administrador de recursos humanos o de la docencia saben lo que quieren gerenciar o enseñar, puede entonces diseñar las actividades y los ejercicios necesarios.

Tal como establece Goleman (2005), la teoría de la inteligencia emocional está basada en los principios: recepción, retención, análisis, emisión y control. Estos cinco principios se refuerzan entre sí, ya que es más fácil recibir datos si se está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementan la capacidad de recibir información.

Hoy en día, han aflorado gran cantidad de estudiosos sobre dicha materia, no obstante, basan sus supuestos teóricos en sus impulsores como Gardner y Goleman, entre estos Martín y Boeck (2004), quienes aluden como el conocimiento del ser mismo y la sensibilidad frente a otros. También se encuentra a Goleman y Cherniss (2006), estos versan sobre inteligencia emocional en el trabajo ofreciendo líneas concretas al implicar la vinculación de ésta con “aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral” (p. 17).

En resumen, el capital intangible emocional es considerado como el conjunto de valores conformado por las emociones, los estados de ánimo y el sentir, atinentes a la dinámica ocurrida de la condición, expansión o contracción del ser humano y son manejados de manera que son aprovechados y potenciados al máximo al constituirse activos de la universidad. Y para lo cual es de relevancia considerar congruentemente teorización y contextualización.

### **1.1.3. Capital relacional**

Para llevar a cabo los distintos fines organizativos, dentro de sus posiciones, las personas, interactúan entre sí, produciendo un intercambio de significados, de modo que la acción o expresión de unos sirve para modificar o confirmar la conducta de otros. Este es un intercambio activo que a través de mensajes conforman una interrelación; al provocar estímulos y respuestas que le dan vida a la organización. En este sentido, el gerente de Educación Superior debe poseer habilidades interpersonales que asuman un sistema de comunicación y de relaciones con sus semejantes basados en el intercambio de acciones, información e ideas entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno, creando un clima organizacional que beneficie el proceso educativo.

Ahora bien, en este campo es pertinente basarse en los postulados planteados por Goleman (2010), al referir que los seres humanos tienen la capacidad de relacionarse de forma profunda y directa; para ello, deben sentir y estimular las reacciones y el humor de los demás. Sin embargo, se está predispuesto a relacionarse. En este campo, la neurociencia ha descubierto que el cerebro humano está diseñado para que el ser humano sea sociable; razón por la cual, unos influyen en la mente (y en el cuerpo) de los demás, y viceversa.

En este marco de acción, el capital intangible relacional aborda herramientas PNL y fundamentos teóricos de la inteligencia social, vista por Goleman (2010) como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la sensibilidad social. En tanto, Buzan (2008) la orienta hacia estrategias y técnicas educativas. Y para Albrecht (2007), consiste en la habilidad para relacionarse con otros asegurando su cooperación.

Es conveniente anotar que, si la información dada mediante la comunicación tiene como finalidad provocar o facilitar un determinado tipo de conducta, en consecuencia, debe corroborarse si se cumplió la meta deseada, en virtud de las diferentes formas de interpretarse y percibirse.

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

## **2. Metodología**

En atención a la metodología seguida, la investigación se enmarcó en un estudio total, basado en Cerda (2006), que integra el cuantitativo, descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional, de campo, y el cualitativo, fenomenológico, en una muestra conformada por 31 gerentes educativos, 142 participantes y seis informantes clave, de una población de 254 sujetos pertenecientes a los programas de postgrado de innovación educativa, planificación educativa y gerencia educativa de las instituciones de educación superior de la ciudad de Maracaibo; los cuales fueron seleccionados utilizando un muestreo con criterios de pertenencia, según Palella y Martins (2004), no probabilístico intencional, por cuota y voluntaria.

Para la recolección de datos, en el caso cuantitativo, la técnica utilizada fue la encuesta mediante la aplicación del cuestionario diseñado para tal fin, con nueve (9) ítems, dirigido al personal docente y a participantes adscritos a los postgrados de UNEFA, URU y LUZ, aplicado con la misma estructuración, el cual obtuvo una confiabilidad de  $r_{tt} = 0,98$ , al aplicar el coeficiente de Cronbach. Y para la fase cualitativa, se empleó la entrevista mediante la aplicación de una guía estructurada, basada en criterios de pertinencia, validez, relevancia e interés.

En atención a la técnica de análisis de la información, fue la triangulación metodológica, la cual admite la convergencia de varios métodos o procedimientos para recoger y explicar la información, en este caso enfoques cuantitativo y cualitativo y su articulación, que aplicados al capital intangible, genera su interpretación y comprensión desde la perspectiva individual y combinada de los procedimientos utilizados (Pozo y otros, 2000, citados por Pelekais, Finol y Neuman (2010).

### **3. Resultados de la Investigación**

En esta sección se describen los hallazgos más relevantes del estudio mediante el análisis estadístico de los datos y cualitativo de los informantes clave, los cuales permitieron analizar la integración del capital intangible del gerente educativo universitario. En el mismo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, tanto cuantitativo como cualitativo, con la respectiva triangulación.

Primeramente, se obtuvo cuantitativamente el manejo del capital intangible, donde el capital relacional logró una media aritmética igual a 2,29 2,08 y 2,18 correspondientes al capital intelectual y al puntaje obtenido por la integración del capital intangible. Asimismo, obtuvo los siguientes valores descriptivos, un valor mínimo de 12 y un máximo de 33 con una media ponderada de 20,61 con desviación de 4,65, valores que de acuerdo con el baremo elaborado para establecer su nivel; así, fue ubicado en la categoría intrascendente, rango III.

Seguidamente, los hallazgos cualitativos encontrados permitieron analizar el manejo del capital intangible para aprovechar y potenciar capacidades por el gerente educativo universitario, los cuales afirman que hay una búsqueda del aspecto gerencial, de cómo lograr la transformación para crear individuos avocados

a generar procesos intelectuales, emocionales y relacionales, en el cual falta un plus o algo porque los actuales gerentes educativos universitarios están cerrados a la ciencia interdisciplinaria.

En este contexto, el significado de las experiencias vividas, por los informantes clave, acerca del capital intangible intelectual enfatizan que no es aprovechado, es desperdiciado en la institución, es subestimado, ya que podría ser utilizado no sólo con el proceso enseñanza-aprendizaje, sino podría trabajar también en el área de investigación, estableciéndose líneas de investigación importantes y en el área de producción para darle recursos a la institución que puedan ser reinvertidos en el proceso enseñanza de los estudiantes. De la misma forma, se desperdicia la experiencia adquirida por los profesores de las universidades públicas cuando jubilan a muy temprano tiempo al profesor.

Contrariamente, los productores de la información (informantes clave), también, afirman divisar como un proceso de transformación en torno a las capacidades de los participantes y de los comités académicos para integrar dentro del proceso educativo el modelo enseñanza-aprendizaje de una manera innovadora, con un paradigma emergente en el ámbito de la ciencia universitaria, donde asumir el criterio de innovar es necesario realizarlo en correspondencia con un concepto de ciencia, donde se produzca la articulación de los saberes; de allí, se puede hablar de proceso de integración y gerencia acorde con los cambios y con los nuevos tiempos de una gerencia trascendente por intermedio de la intelectualidad.

En relación al capital emocional, según los informantes clave, la cuestión típica formulada es que toma en cuenta la sensibilidad social y siendo la ciencia un hecho humano, entonces las emociones forman parte del concepto de ciencia y son determinantes para el proceso científico, por lo tanto, es determinante para el proceso de gerencia educativa en torno a la ciencia que se enseña en la universidad.

Del mismo modo, en los procesos educativos tiene una cierta connotación el docente de calidad, el cual es aquel que puede controlar sus procesos de conducción en el aula y en los proyectos de investigación en la dirección de un órgano universitario. No obstante, el docente presenta una carga de sentimiento negativo contra las instituciones por la forma como lo tiene subutilizado no solamente en el plano intelectual, sino en sus capacidades, además, en las universidades privadas mantiene una carga de sentimiento negativo contra las instituciones.

Con respecto al capital intangible relacional, también está siendo percibido por los informantes clave como subutilizado en la forma de sus capacidades en cuanto a lo relacional. En las instituciones privadas, en muchos casos ofrecen experiencia de gerencia con experiencia de innovación que en el fondo no lo es.

En resumen, las apreciaciones antes expuestas se exhiben seguidamente, en el Cuadro 1.

**Resultados de manejo del capital intangible**

<b>El manejo del capital intangible para aprovechar y potenciar capacidades por el gerente educativo universitario</b>	
<b>Cuantitativos</b>	<b>Cualitativos</b>
Logró los siguientes valores descriptivos, un valor mínimo de 2,08 en el capital intelectual y un máximo de 2,29 en el capital relacional, con una media en el manejo del capital intangible de 2,18, valores que de acuerdo con el baremo elaborado para establecer su nivel, fue ubicada en la categoría intrascendente, rango III.	Es visto el activo financiero y de mercado como mayor valor constituyente, que al activo de infraestructura y a la renovación incesante para transformar el conocimiento en valor para la universidad; además, de percibir intrascendente el hecho de facilitar la actitud empática posibilitando el desarrollo personal.
<b>Triangulación</b>	
Es visto intrascendente, desde una búsqueda del aspecto gerencial para lograr la transformación en la formación de individuos avocados a generar procesos intelectuales, emocionales y relacionales, pero están cerrados a la ciencia interdisciplinaria. Además de subestimar y desaprovechar los capitales intangibles intelectual, emocional y relacional.	

Fuente: Elaboración propia

**4. Aportes**

El estudio es relevante porque permite comprender el ámbito real de los valores considerados en el contexto universitario desde el análisis y reflexión descriptiva y fenomenológica sobre la acción gerencial, al versar sobre su praxis en el manejo del capital intangible a través de todo el proceso de producción educativo ejecutada por el gerente universitario. Además, impacta el sistema educativo y contribuye al proceso educativo, al buscar la optimización de la calidad de gestión de su gerente beneficiando tanto a directivos y docentes como a estudiantes y comunidad. En este sentido, es considerado trascendental y significativo porque operaría como

una herramienta al analizar el capital intangible cuando integra lo intelectual, emocional y relacional para proponer lineamientos que puntualizan un conjunto de acciones aplicables por los gerentes en busca de la excelencia educativa a nivel universitario.

Además, presenta el enfoque cualitativo fenomenológico, que va más allá, buscando desde adentro de los gerentes su experiencia, el cómo lo ven. Conjuntamente con el cuantitativo, presenta la triangulación de ambos enfoques, dando una trascendencia metodológica.

Equivalentemente, evidencia pertinencia social al apuntar con consistencia y coherencia al desarrollo humano, tecnológico y social; al fortalecimiento de la identidad individual y social, cuando se estudia subjetivamente; al reconocimiento y compromiso con los valores, los deberes y los derechos humanos, cuando se cuantifica; y se percibe cualitativamente debido al encuentro multidisciplinario e interdisciplinario que demanda la actual sociedad del conocimiento; a la vez, que incorpora la experiencia y los aportes significativos.

Específicamente, es ilustrativa, porque amplía la comprensión de la realidad. Además, se detectan las verdaderas necesidades, inyectándole a la relación gerencia-conocimiento-investigación la pertinencia dirigida al desarrollo integral de su entorno, cuando se percibe al activo financiero y de mercado como mayor valor constituyente, que al activo de infraestructura y a la renovación incesante para transformar el conocimiento en valor para la universidad; además, de percibir el hecho de facilitar la actitud empática posibilitan intrascendientemente el desarrollo personal. En este sentido, se presentan lineamientos estratégicos vistos como reflexiones, los cuales se expresan en la siguiente sección.

## **Reflexiones**

En virtud de lo expresado anteriormente, este gerente desglosa la visión y objetivos globales de la universidad en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados al ser llamados a formar equipos de trabajo colaborativos y multidisciplinarios, que propicien la adquisición y manejo de conocimientos conducentes a la construcción del futuro de la universidad de manera competitiva, integral y armónica.

Considerando lo antes expuesto, si el gerente se integra a círculos de calidad que aborden el manejo del capital organizacio-

nal, esto será visto como apoyo e impulso del gerente del proceso de implementación. Si además participa en la implementación del modelo, capacitando o teniendo acciones significativas dentro del proceso de calidad, asistiendo a los talleres, dándoles cursos, escribiendo comunicados e inclusive dando algunas clases al personal, asegurará el éxito del programa y enviará una señal clara a los miembros de la institución de que no solamente éste está comprometido sino entusiasmado por el proyecto, fin y misión de la institución universitaria.

En virtud de ello, se deben apuntar los procesos gerenciales hacia el concepto de ciencia por eso el proceso de generar innovación, que ejerza sus actuaciones en forma integrada, colaborando y trabajando en equipo para lograr los objetivos institucionales con el aprovechamiento y potenciación de las capacidades al máximo, a la vez que se asume el bienestar y la satisfacción de las necesidades de los alumnos y el resto de los actores.

Efectivamente, es una idea que da un sentido de triunfo en el proceso transformador. De allí, que aplique y participe en las actividades de suma de activos intangible, entre éstos el capital intelectual, configurando el valor de mercado de la universidad y no solo el financiero. Además, asumir acciones operativas transformadoras en sus competencias llamadas a producir impacto sobre los docentes para que sigan sus líneas de acción, valorar los esfuerzos del personal para alcanzar sus objetivos, considerar acciones dirigidas a darle respuesta a las necesidades locales, ofrecer líneas de acción dirigidas al desarrollo y transformación de la comunidad. Ello, agregado a la construcción del capital social.

Finalmente, es de relevancia constituir alianzas estratégicas múltiples, producciones y proyecciones de ideas, emociones y relaciones productivas, mediante el abordaje ético integrador de lo espiritual, emocional, intelectual, comunicacional, relacional estratégico, creativo, artístico, corporal, social, tecnológico, digital, innovador, comercial, del gerente educativo.

## **Referencias bibliográficas**

- ALBRECHT, K. (2007). **Inteligencia Social. La Nueva Ciencia del Éxito**. España: Editorial Zeta Divulgación.
- BUZAN, T. (2008). **El poder de la inteligencia social. 10 formas de despertar tu genio social**. España: Ediciones Urano.

- CERDA, H. (2006). **La Investigación Total. La unidad metodológica en la investigación científica.** Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio .
- GARDNER, H. (2001). La inteligencia reformulada. **Las inteligencias múltiples en el Siglo XXI.** Barcelona: Paidós.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (2006). Inteligencia emocional en el trabajo. **Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.** Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (2005). Inteligencia emocional. **Por qué es más importante que el cociente intelectual.** Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor
- GOLEMAN, D. (2010). **Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones.** Edición digital. Barcelona: Editorial Kairós.
- KRELL, H. (2011). **Capital intelectual. Ilvem**–UAF. Unión Argentina de Franquicias <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=np=685&t=QU%C3%89-ES-EL-CAPITAL-INTELECTUAL.htm>. Consulta: 02/02/11
- MARTIN, D. y BOECK, K. (2004). EQ, **qué es la inteligencia emocional: cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida.** Madrid: Anzos
- MAYER, J. y SALOVEY, P. (1994). **Qué es la Inteligencia Emocional.** En Zaccagnini, J. (2006). **Usos y abusos de la inteligencia emocional.** [http://www.infocoponline.es/view\\_article.asp?id=549](http://www.infocoponline.es/view_article.asp?id=549). Consulta: 24-04-07
- ORDÓÑEZ, P. (2009). **Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones.** [http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm). Consulta: 26-11-2009.
- PALELLA, S. y MARTINS, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: FEDUPEL.
- PELEKAIS, C.; FINOL, M; y NEUMAN, N. (2010) **El ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórico-práctica.** Maracaibo: Ediciones Astro Data S.A.
- SENGE, P. (2004). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- STEVEN, W. (2002). **13 Errores Fatales en que Incurren los Gerentes.** New York: Mc Graw Hill.
- VITOR, G. (1997). Inteligencia emocional. En Goleman, D. (2005). **Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual.** Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.



## **Lineamientos estratégicos de comunicación interna: Bases para la vinculación Universidad-Sector Externo**

**Loraine Palmar\***

### **Resumen**

El presente artículo tiene como propósito presentar lineamientos estratégicos de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos de vinculación Universidad-Sector Externo. La investigación es descriptiva y de campo, con un diseño no experimental transeccional, sustentada por las teorías de los autores: Fernández (2003), Cervera (2006), Francés (2006) entre otros. La muestra la conforman 14 informantes clave de dos Universidades de Maracaibo. Los resultados evidencian la necesidad de contar con estrategias para la optimización de las comunicaciones en las instituciones universitarias y propiciar la interacción con el sector externo; en la medida que una organización es sinérgica, en esa misma medida se proyectará favorablemente al entorno y esto se logra considerando las comunicaciones como factor potenciador del buen desarrollo organizacional.

**Palabras clave:** Lineamientos estratégicos, comunicación interna, Universidad-Sector Externo.

\* Magíster en Ciencias de la Comunicación (URBE, 2011), Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (LUZ, 2007). Docente UJGH-IUTEPAL. PEII Nivel A. E-mail: lpalmar@ujgh.edu.ve

## *Strategic Guidelines for Internal Communication: Bases for the University-External Sector Connection*

### **Abstract**

The purpose of this article is to present strategic guidelines for internal communication to strengthen the processes of connecting the university with the external sector. This is descriptive, field research, with a non-experimental, cross-sectional design, supported by the theories of Fernández (2003), Cervera (2006) and Francés (2006), among others. The sample consisted of 14 key informants from two universities in Maracaibo. Results show the need to have strategies for optimizing communications within university institutions and foster interaction with the external sector. To the degree that an organization is synergic, to the same degree will it project itself favorably into the environment; and this will be achieved by considering communications as an empowering factor for good organizational development.

**Keywords:** Strategic guidelines, internal communication, university-external sector.

### **Introducción**

La situación económica actual plantea una serie de retos ineludibles para las empresas, en tal sentido, específicamente las universidades como organizaciones cuyo producto y servicio es la generación y transferencia de conocimientos, deben soportarse sobre la base de una estructura organizacional sólida, apoyada en las comunicaciones efectivas, que le permitan asumir los roles asignados y alcanzar objetivos propuestos.

Por tal razón, las comunicaciones organizacionales, sin lugar a dudas, representan una herramienta fundamental para el desarrollo, crecimiento y competitividad en el mercado. Es de considerarse que toda empresa independientemente al sector al cual pertenezca debe practicar diálogos internos de forma permanente que permitan dinamizar los procesos y potenciar el rendimiento.

Desde esta perspectiva, a las universidades les corresponde asumir como deber: transferir sus productos y servicios generados para contribuir con el desarrollo social y establecer con mayor frecuencia vínculos con el sector externo, en la búsqueda de

propiciar un ganar-ganar y aportes significativos a la sociedad, por tal motivo, deben soportar los procesos interactivos con el sector externo en comunicaciones efectivas, dirigidas a fomentar las buenas relaciones.

En relación con lo planteado, la presente investigación busca determinar la importancia de contar con lineamientos estratégicos de comunicación interna que permitan optimizar los procesos de interacción entre las universidades y el sector externo; ante este planteamiento es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué elementos y acciones deben considerarse para la planificación de las comunicaciones? ¿Qué importancia tienen las comunicaciones internas en las universidades para el desarrollo de los procesos de vinculación Universidad-Sector Externo? ¿Cuál es la importancia de contar con lineamientos estratégicos de acción en el ámbito comunicacional de las universidades?

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Elementos clave para la planificación de la comunicación**

Para gestionar los procesos comunicativos de las organizaciones se deben considerar aspectos que Andrade (citado en Fernández, 2003) denomina las cuatro íes:

**Información:** Cuando los trabajadores reciben la información completa, confiable y oportuna en relación con el entorno, la empresa, o la labor a desempeñar. Son muchas las cosas que las personas necesitan conocer para sentirse parte de la organización y ejercer efectivamente sus actividades.

**Identificación:** Es crear y propiciar un sentido de pertenencia con los objetivos y las metas de la organización.

**Integración:** Es cuando se promueve la interrelación y el trabajo en equipo y/o multidisciplinario, esto se puede lograr optimizando los diferentes flujos de comunicación y disminuyendo las barreras que obstruyen los procesos comunicativos.

**Imagen:** Es la participación en la creación o mantenimiento de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos.

De allí que en toda institución universitaria se debe velar por que estos aspectos se internalicen en los miembros de la organización y por la administración de los “recursos simbólicos”, que

consisten en esencia en buscar la consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de los medios de los cuales tenga disposición.

### **1.2. Acciones a considerar para una adecuada gestión de la comunicación organizacional**

Todo proceso que requiera ser gerenciado amerita contar con ciertos parámetros para evaluar la efectividad del mismo, la comunicación organizacional no escapa de ello, y es quien se encarga de los procesos de planificación de las acciones comunicativas dentro de la empresa y considera aspectos de gran relevancia; de allí que Andrade (citado en Fernández, 2003) plantea que el encargado de gestionar la comunicación interna debe:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales: toda acción o estrategia a considerar debe estar concatenada con los objetivos superiores que se persiguen alcanzar, es decir, se busca que la planificación de la comunicación genere un valor contributivo a la organización.
- Basarse en la investigación: no se pueden establecer estrategias y proponer acciones a partir de suposiciones y criterios subjetivos, el gestor de la comunicación debe conocer en profundidad al público interno/externo de la organización y a ésta en general, considerando que existen características, necesidades, intereses y objetivos diferentes pero complementarios a ser tomados en cuenta para el desarrollo de una adecuada planificación.
- Partir de una estrategia: en función de los insumos adquiridos, establecer capacidades a seguir para optimizar los procesos comunicativos de la organización y con ellos la productividad de la misma.
- Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización: Esto lo logrará asumiendo sus propias responsabilidades y haciendo que cada miembro asuma las suyas.
- Asegurar la congruencia: mantener un solo criterio con respecto a los mensajes enviados, es decir, debe existir correspondencia, por ejemplo, entre lo que se dice tanto interna como externamente en la organización.
- Saber utilizar los recursos existentes: conocer los medios de comunicación con los que cuenta la organización, establecer estrategias de medios, o aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías y los beneficios de los sistemas de informa-

ción gerencial para el establecimiento de decisiones fundamentadas en insumos existentes.

En relación con lo planteado, los medios de comunicación en las universidades representan el enlace entre el emisor y el receptor, sin duda, el canal que permitirá el alcance de la información.

En este sentido, Cutlip y Center (2001), plantean que los medios de comunicación que prevalecen en la mayoría de las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

- La palabra escrita: Es una herramienta de comunicación interna empleada en las organizaciones para el envío de información en los diversos flujos mediante el uso de material físico que permita el respaldo como memoria, están constituidas por: cartas, publicaciones de la organización, encartes y documentos adjuntos, tabloneros de anuncios, entre otros.
- La comunicación verbal: Constituye una forma de comunicación directa en la cual se involucran tanto la comunicación formal como la informal, y se puede desarrollar cara a cara, la misma está constituida por: reuniones, rumores, discursos, entre otros.
- Imágenes y palabras: Constituyen el apoyo a la comunicación hablada y escrita, mediante el uso de las nuevas tecnologías, a través de las cuales se ha añadido velocidad a los procesos comunicacionales. Están constituidas por: teleconferencias, presentaciones digitales, entre otros.

Por otra parte, en toda comunicación organizacional los mensajes deben fluir a través de los diferentes medios de forma efectiva en sus diversas direcciones, por tal motivo, Andrade (2005) afirma que la comunicación interna debe transitar por todos los niveles jerárquicos de las organizaciones, de la siguiente manera: de forma ascendente (de abajo hacia arriba) descendente (desde arriba hacia abajo) y horizontal (en un mismo nivel de la estructura organizativa).

### **1.3. Comunicación en las universidades**

La comunicación es considerada como una herramienta fundamental para el logro de los objetivos y metas; en tal sentido, tanto la comunicación interna como externa inciden en los resultados que se deseen obtener. En torno a ello, Fernández (2003) afirma que la comunicación constituye todas aquellas actividades destinadas a hacer más efectivo el manejo de información en-

tre los miembros de una empresa (comunicación interna) y de éstos con su entorno (proyección e interacción).

En tal sentido, Andrade (2005) plantea que la comunicación interna, es el conjunto de actividades que se generen en las organizaciones en función de crear y mantener el óptimo desarrollo de las relaciones entre sus miembros; para ello, se debe fundamentar en los medios de comunicación para mantener el fluido comunicacional, que a su vez permite la integración y motivación de los trabajadores en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados.

Al respecto, las universidades como organizaciones del sector educativo son consideradas como empresas que generan productos y servicios intelectuales en beneficio de la sociedad. Las casas de estudios superiores más que formar profesionales ciudadanos capaces de brindar aportes al capital social, son entidades encargadas de fortalecer la academia y promover la investigación en la búsqueda de dar respuesta oportuna a las necesidades que se presenten en cualquier ámbito, en especial, las relacionadas con la interacción con el entorno.

En el mismo orden de ideas, las universidades son organizaciones fundamentadas en la práctica de una gestión orientada a la integración para la proyección y vinculación; la clave para alcanzar los procesos efectivos y con sinergia es considerar la importancia de las comunicaciones internas dentro de la planificación estratégica.

Con base en lo planteado, Casillas e Inciarte (2010) aseguran que en las universidades es imperioso cambiar esa relación comunicativa netamente informativa a una relación bidireccional y retroalimentadora, es decir, construir la universidad que escucha, gestiona, siembra autogestión, reconoce al otro de la interacción como un interlocutor válido, crítico, apto para proponer proyectos creativos y media en la construcción de la responsabilidad social entre ambas partes, reconociendo además la diversidad de expectativas y compromisos que esto genera en los implicados, según la historia vivida y los espacios o escenarios donde se desarrolla la relación.

#### **1.4. Incidencia de la comunicación interna universitaria en la gestión de procesos para la interacción con el sector externo**

Las comunicaciones en cualquier organización representan el vínculo que promueve la acción en conjunto y la búsqueda de alcanzar un objetivo común; las universidades, de igual manera, como instituciones organizadas con una estructura jerárquica deben considerar la importancia de sus comunicaciones internas como medio para dinamizar los procesos.

Con respecto a lo antes expuesto, Becker (citado en Cervera, 2006) plantea que la comunicación interna representa una herramienta que debe articularse a la gestión empresarial, para lograr una imagen positiva y un clima organizacional adecuado. De esta manera es definida como un conglomerado de dispositivos gerenciales, encaminados a promover la efectiva fluidez de información en la entidad, para organizar acciones, promover la cohesión y el rendimiento por parte de quienes la integran. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia clave para la gestión de los procesos administrativos, a tal punto que la comunicación externa sería favorable para la organización, si la interna se desarrolla efectivamente, tal como lo señala Palmar (2011).

En este orden de ideas, la gestión de las universidades postmodernas que tiendan a la excelencia, no puede obviar que gran parte de sus más valiosos activos son los intangibles (empatía, confianza, relaciones e innovación), directamente relacionados con el talento humano, por tanto, la comunicación actualmente rebasa el contenido clásico de la misma (Urribarrí y Martínez, 2009), pues la función comunicativa no solo se desarrolla con el propósito de enviar y recibir mensajes, sino de establecer sinergia; de igual manera, se fortalece como un factor fundamental para el buen desarrollo interno, lo que luego se traduce en la posibilidad de proyectarse al entorno de manera positiva.

Con base en lo planteado, las universidades deben considerar la importancia de los medios de comunicación interna como herramientas dinamizadoras del intercambio de ideas y participación organizacional efectiva.

### **1.5. Papel de los lineamientos estratégicos para una gestión de comunicación efectiva**

Si bien es cierto, toda gestión organizacional debe regirse por una planificación estratégica que permita consolidar la función, así como obtener resultados específicos y favorables, en consonancia con los objetivos y metas trazados. Por tanto, los lineamientos estratégicos representan en la planificación de la organización los caminos a seguir para alcanzar el propósito, en tal sentido, son postulados fundamentales que permiten plasmar los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas (Francés, 2006).

Se considera que existen tres tipos de lineamientos estratégicos, según lo define Francés (2006), estos son:

- Permanentes: representan los fines, la misión y valores.
- Semipermanentes: comprende aspectos como la visión y políticas.
- Temporales: pueden ser modificables en función de las necesidades competitivas y constituyen los objetivos, indicadores, metas y estrategias.

En consonancia con lo señalado, cabe destacar que es necesario conocer cada uno de ellos y determinar de forma adecuada cómo implementarlos dentro de la gestión de cada organización, considerando que cada una representa un conglomerado de intereses, acciones y procedimientos, según su necesidad y participación en el mercado y la sociedad.

Particularmente, es de considerar que la comunicación interna en las universidades representa un elemento transformador por lo cual debe ser integrada a la planificación y estimar la aplicación de lineamientos estratégicos que permitan la obtención de los mejores resultados luego de su desarrollo efectivo.

## **2. Metodología**

El estudio es de naturaleza descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transeccional. Se analizaron las variables comunicación interna y vinculación Universidad Sector Externo, mediante el empleo de un instrumento de recolección de datos, constituido por 42 ítems, aplicado a 14 informantes clave en las Universidades: Cecilio Acosta (UNICA) y Rafael Belloso Chacín

(URBE), responsables de las comunicaciones y vinculación con el sector externo. De igual manera, los resultados fueron contrastados con las teorías de reconocidos autores para determinar la pertinencia de los aportes realizados en esta investigación.

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

Atendiendo a los insumos estadísticos obtenidos y los planteamientos teóricos de los autores que soportan este estudio, se presenta la siguiente discusión de resultados.

Los flujos de comunicación interna en las universidades URBE y UNICA, se efectúan en sus diversos vectores, con una marcada mayoría en sentido descendente, respuesta apoyada por un 50% de los encuestados, esto no constituye un número representativo de los planteamientos de Andrade (2005), quien sostiene que las direcciones de la comunicación son flujos de información que viajan constante y equitativamente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente, los cuales contribuyen al intercambio de mensajes en la organización. Es por ello, que la comunicación en las universidades no se desarrolla completamente de manera adecuada y efectiva como para asegurar que los procesos concernientes a la vinculación puedan generarse correctamente, y alcanzar la integración de toda la organización en el mismo.

Por otra parte, es imposible obviar los canales o medios a través de los cuales se puede transmitir los mensajes, por esto se consideró pertinente para este estudio identificar, los de comunicación internos empleados en las universidades privadas, para el desarrollo de los procesos de vinculación con el sector externo; la utilización de adecuadas herramientas comunicacionales al momento de transmitir una información contribuyen a la optimización del clima organizacional, así pues, considerando los resultados obtenidos, se evidencia como los responsables de gestionar los procesos de vinculación en las universidades privadas, se apoyan mayormente en herramientas, tales como: la comunicación verbal (reuniones) 85,7%, la palabra escrita (cartas) 71,4 % y la modalidad imágenes y palabras (correo electrónico) 71,4%, de acuerdo con la clasificación de medios que plantean Cutlip y Center (2001).

Cabe destacar que no se considera en gran medida la importancia y versatilidad que pudieran brindar otros medios clasificados por los mencionados autores y que de alguna manera pudieran asegurar un mayor alcance de la información que se desee transmitir y por ende la integración y participación esperada.

#### **4. Propuesta de lineamientos estratégicos de comunicación interna para la optimización de los procesos de vinculación con el sector externo.**

Se considera que los procesos de interacción constituyen una forma de comunicación, la cual amerita de estrategias para planear, aplicar políticas y procedimientos en la búsqueda de fomentar una sinergia organizacional, así como proyectar una adecuada imagen al entorno, que repercutirá en la prestación de un mejor servicio al sector externo, “la colaboración y comunicación constituyen fundamentos esenciales para realizar la vinculación” (Gould, 1997, p.28).

##### **Alcance**

Con los lineamientos estratégicos planteados en esta investigación, se pretende mejorar el desarrollo de las comunicaciones internas en las universidades privadas del municipio Maracaibo, para la gestión de los procesos relativos a la vinculación de éstas con el sector externo, y así obtener mejores resultados y beneficios para ambos actores de la interacción, en detrimento de los problemas que afectan a la sociedad.

##### **Objetivo**

Consolidar la comunicación interna en las universidades como herramienta dinamizadora de la gestión de procesos de vinculación con el sector externo.

##### **Lineamientos estratégicos**

*–Fortalecimiento de la capacidad comunicativa en los responsables de la Vinculación con Sector Externo en las Universidades.*

Esto se logra mediante la planificación de talleres y charlas de carácter reflexivo, acerca de la importancia de las prácticas efectivas de la comunicación interna en las Universidades para el desarrollo de los procesos de vinculación con el sector externo.

De igual manera, mediante la utilización efectiva y oportuna de los diversos canales de comunicación interna y la búsqueda de la sinergia organizacional por medio de la concatenación del pro-

pósito de la vinculación con los Principios Básicos Organizacionales (PBO) de las Universidades.

*–Investigación y transferencia continua de información*

Con el apoyo de los medios de comunicación interna de las universidades, investigar y transferir oportunamente a los involucrados, toda información relativa a los procesos de vinculación con el Sector Externo, para contribuir al mejor desarrollo de la gestión de los mismo.

*–Participación efectiva e integradora*

Esto se alcanza mediante la relación permanente con los diversos departamentos de la Universidad, en apoyo a los procesos concernientes a la vinculación con el sector externo. Cada dependencia es parte de la organización que interactúa unificadamente como un todo con el ámbito exterior.

## **Consideraciones finales**

Las universidades deben asumir la necesidad de vincularse con el sector externo para dar cumplimiento a su contribución con la economía de Estado e impulsar el crecimiento del capital social de la nación, por tal motivo contar con una gestión de comunicación adecuada encausa un porvenir de oportunidades para el beneficio de todos los actores de la vinculación.

En este sentido, es de considerar la importancia de la implementación de lineamientos estratégicos de comunicación interna en las universidades privadas del municipio Maracaibo, soportados sobre criterios específicos de necesidades concretas derivadas de la investigación realizada, con la finalidad de optimizar los procesos comunicativos que tiendan a propiciar la sinergia organizacional en las universidades estudiadas y proveer de una interacción óptima con el entorno, lo que se traduce, sin lugar a dudas, en la proyección de una imagen favorable.

## **Referencias bibliográficas**

- ANDRADE, H. (2005). **Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica**. España: Editorial NETBIBLO, S.L.
- CASILLAS, D. e INCIARTE, A. (2010). La relación universidad sociedad y su impacto en el currículo. En: Pelekais, C. (Coord.) **Gerencia en las organizaciones del siglo XXI. Perspectivas del Gerente de Hoy**. Univer-

- sidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astro Data. pp. 150-175.
- CERVERA, F (2006). **Comunicación total**. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Cutlip, S. y CENTER, A. (2001). **Relaciones Públicas Eficaces**. España: Ediciones Gestión 2000.
- FERNÁNDEZ, S. (2003). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Ediciones Nancea.
- FRANCÉS, A. (2006). **Estrategias y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral**. Naucalpen de Juárez- México: Editorial Pearson Educación.
- GOULD, G. (1997). **Vinculación universidad-sector productivo. Una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación**. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Universidad Autónoma de Baja California.
- PALMAR, L. (2011). *Comunicación organizacional en las Universidades: Elemento consustancial para el fortalecimiento de los procesos de Vinculación con el Sector Productivo. I Jornadas de Investigación y Postgrado en Comunicación. Gestión de la Comunicación para el Cambio social*. Octubre 2011. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.
- URRIBARRÍ, A. y MARTÍNEZ, F. (2009). *Elementos del Pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional*. **Revista Electrónica de la Facultad de Ingeniería UVM**. Volumen 3 Edición No 2 Jul/Dic-Año 2009. Disponible en: <http://revistav.uvm.edu.ve/articulos/629b4articulo%20para%20la%20UVM.pdf>.



## Comunicación estratégica organizacional para el desarrollo sustentable en gobiernos locales

**Moraima Romero\***  
**Migdalia Caridad\*\***  
**Cira de Pelekais\*\*\***

### Resumen

El presente artículo surge de una investigación cuyo objetivo general fue analizar la comunicación estratégica organizacional para el desarrollo sustentable en gobiernos locales, específicamente en las alcaldías de los municipios Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia. Teóricamente se fundamenta en: Davis y Newstrom (2007), Pizzolante (2006), Leff (2005), entre otros. La metodología utilizada fue descriptiva y de campo, con una muestra conformada por 59 directivos del contexto objeto de estudio y 277 habitantes de los municipios de dichas entidades. Los resultados evidencian ausencia de comunicación estratégica en la relación alcaldía-comunidad e inexistencia de mecanismos para promover la participación ciudadana. En conclusión, se requiere de una comunicación estratégica organizacional dirigida a fomentar el desarrollo sustentable en el gobierno local.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica organizacional, desarrollo sustentable, gobierno local.

\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones, Postdoctorado en Gerencia Pública y Gobierno Coordinadora de la Maestría en Ciencias de la Comunicación. Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE). Maestría en Educación Superior, (UFT). Mención: Docencia Universitaria, Licenciada en Comunicación Social (LUZ). Profesora titular universitaria (URBE), Investigadora activa adscrita al PEII (URBE). Email: moraima.romero@urbe.edu.ve

\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales y Profesora titular URBE. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Comunicación Social (LUZ). Coordinadora del Postgrado Gerencia Pública y Gobierno (URBE). Investigadora activa CICAG. PEII. E-mail: migdalia.caridad@urbe.edu.ve

\*\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Doctora en Recursos Humanos. Maestría en Educación Abierta y a Distancia. Abogada (URBE). Directora del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG URBE) PEII. E-mail: cirapelekais@urbe.edu

## *Strategic Organizational Communication for Sustainable Development in Local Governments*

### **Abstract**

This article arises from an investigation whose general objective was to analyze strategic organizational communication for sustainable development in local governments, specifically in the mayors' offices of the Maracaibo and San Francisco Municipalities in the State of Zulia. Theoretically, the study is based on the works of Davis and Newstrom (2007), Pizolante (2006) and Leff (2005), among others. Methodology was of the descriptive, field type, with a sample consisting of 59 officials from the context under study and 277 inhabitants in the aforementioned municipalities. Results show the absence of strategic communication in the relation between the mayor's office and the community and the non-existence of mechanisms to promote citizen participation. In conclusion, strategic organizational communication is required, directed toward fomenting sustainable development in local government.

**Keywords:** Strategic organizational communication, sustainable development, local government.

### **Introducción**

Gobernar las instituciones desde la comunicación, considerando la participación ciudadana implica cambios significativos, tomando en cuenta formas y fondos, transformaciones que trascienden los sistemas de información, así como poder de análisis que se precisan para llevar a cabo gestiones administrativas sustentadas en control, auditoría, autoridad, además de producción. Igualmente, los componentes interconectados entre las relaciones del talento humano, con el conocimiento, gestión eficaz de la comunicación e información.

En este sentido, se puede señalar a la comunicación estratégica organizacional como un factor integrador para la optimización de la calidad y productividad, en virtud de que permite motivar al talento humano. Desde esta perspectiva, se puede inferir como una estructura única, organizada, de acción dinámica que implica gestionar sus propias funciones. Por tanto, es imprescindible el análisis de las actividades comunicativas en las organizaciones a partir de un plan comunicacional adecuado con las apli-

caciones de sus diferentes técnicas, lo que resultará como una gestión eficiente, eficaz y efectiva.

Atendiendo estas consideraciones, se puede afirmar que dicha variable con sus funciones, viene a conformar una plataforma esencial e imprescindible para las instituciones, al ser una disciplina de gestión holística, que compone todos sus aspectos en dos dimensiones: externa e interna, conformándola en unidad.

De tal manera, es conveniente concienciar la transversalidad de la comunicación estratégica organizacional para realizar la planificación de los objetivos y líneas de actividades integrales, fundamentándose en un diagnóstico, en el cual se tracen estrategias, tácticas y soportes que permitan transformar conductas de los públicos, tanto internos como externos con la finalidad de gestionar con eficacia sus comunicaciones institucionales.

Tomando en consideración las potencialidades de la comunicación estratégica organizacional, las cuales están orientadas a brindar las herramientas prácticas para la transición hacia un desarrollo sustentable de la institución al gerente líder y a su talento humano, se procura establecer una visión de futuro basada en objetivos significativos claros y coherentes, en la cual se ponga en práctica la creatividad que induzca a sus equipos a la imaginación y establezca una comunicación tanto interna como externa, en función de engranar los elementos en vías de un desarrollo sustentable de la organización.

Por otra parte, el desarrollo sustentable en las organizaciones se enfoca hacia tres aspectos diferentes y complementarios: lo económico, relativo a la necesidad de la rentabilidad en la institución la cual le permite perdurar en el tiempo; lo social, para atender los impactos tanto externos como internos de esta índole que las operaciones de la organización logren alcanzar. Asimismo, lo ambiental, para cuidar las necesidades del entorno ejerciendo la operatividad institucional sobre el medio ambiente, así como los recursos naturales.

Bajo esta perspectiva, en el año 2007, en Roma, la Organización de Naciones Unidas (ONU) realizó un encuentro sobre comunicación y desarrollo sostenible, en el cual los resultados de la mesa de trabajo número 9, refieren que la comunicación para el desarrollo es un enfoque adecuado para responder a las necesidades tanto de la ciudadanía como de las instituciones, promoviendo la información, el conocimiento e igualmente la participación de una manera integrada.

En tal sentido, se extrapola el análisis al ámbito venezolano, específicamente al sector público municipal de Maracaibo y San Francisco, el cual requiere de la construcción de una fundamentación teórica de la comunicación con estrategias y tácticas enfocadas al servicio del individuo, a su promoción, a la comunidad en general, en fin al todo de las entidades del Estado, afrontando a ésta como componente esencial a la cultura institucional pública y no solo a la simple aplicación de difundir mensajes informativos sino de intervención en los asuntos de interés que afectan sus condiciones de vida, con enfoques orientados al desarrollo sustentable del gobierno local.

Al respecto, se puede inferir que la falta de procedimiento de la comunicación estratégica organizacional en el gobierno local influiría en conducir a discordancias, fragmentación en la comunicación, desintegración de los equipos, falta de cohesión entre los miembros y deterioro de compromiso con los objetivos trazados, dificultad en la interacción entre sus públicos. Todo lo planteado está inmerso en el deterioro de la sinergia organizacional.

De tal manera, es necesario analizar la comunicación estratégica organizacional para el desarrollo sustentable en el gobierno local, a fin de proporcionar lineamientos que permitan alcanzar la coherencia de los enfoques globales en las alcaldías de los municipios Maracaibo y San Francisco del estado Zulia.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Comunicación estratégica para el fortalecimiento del gobierno local**

La comunicación estratégica organizacional, según (Scheinsohn, 2009, p.97) es un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión, así como la dirección de la problemática comunicacional.

La comunicación estratégica, a través de sus componentes, proporciona cimientos estructurales de conexiones y productividad haciéndola más dinámica, integral y competitiva. Al respecto, se puede considerar a ésta como una variable que entrelaza a los diversos subsistemas de la organización con la gestión del talento humano, permitiendo una interacción eficiente, efectiva y eficaz e interviniente en el desarrollo laboral tornando a la institución más competitiva. En referencia a la comunicación estratégica or-

ganizacional, Hellriegel, Slocum y Woodman (2006, p. 55) explican que ésta comprende el conjunto de acciones realizadas en función de sus estrategias. En dichas acciones se pueden utilizar diversos medios, los cuales se explican a continuación:

a) *Estructura de Unidades*: Según Garrido (2004, p.57), la gestión comunicacional ordena los planes al servicio de los objetivos a largo plazo. Esto significa qué estructura conformará la comunicación de la institución, la cual dependerá del propósito, objetivos y del servicio o producto de la misma.

Por su parte, Pizzolante (2006, p.32) sostiene que la comunicación estratégica en las organizaciones es una disciplina organizada en unidades en el interior de una institución comunicante, permite crear vínculos internos favorecedores, los cuales admiten a los públicos internos identificarse como miembros de la organización, con sus actividades, responsabilidades o compromisos.

b) *Mix de la Comunicación*: Para Pizzolante (2006, p.103), está conformada por el conjunto de estrategias del marketing mix (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas); herramientas implementadas de forma global en las empresas en función de optimizar el servicio y, de esta manera, hacer a las instituciones más eficaces en la producción de valor, lo cual se refiere a emprender un proceso para conocer y comprender el mercado.

Bajo este contexto, la comunicación estratégica organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de las instituciones en el gobierno local, tanto que por medio de ella existe una mejor relación entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de estas herramientas internas y externas para fortalecer el desarrollo sustentable en el gobierno local.

## **1.2. Desarrollo sustentable en el gobierno local**

El desarrollo sustentable responde a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias, así lo refiere la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU, 2007). Además, señala que el enfoque de desarrollo sostenible supone políticas que tomen en cuenta al medio ambiente, así como las dimensiones económica y social. Asimismo, comprende todos los factores intervinientes en torno a la sociedad, de manera que ésta pueda crecer

adecuadamente, en donde la organización tiene un aporte importante en un mundo globalizado.

Por su parte, Leff (2005, p.36) visualiza la necesidad de concretar el saber ambiental complejo; orientado hacia la integración de los diversos sectores: económicos, políticos, culturales; dado que la mayoría de las relaciones sociales, ambientales, ocurren dentro de las instituciones, en donde el aprendizaje organizacional se refiere no solo al saber hacer de la empresa, sino también al potencial, a sus conocimientos esenciales y a la competencia en la sustentabilidad.

Al respecto, las instituciones del gobierno local pudieran asumir el aprendizaje como un elemento que les permitan aumentar su propio conocimiento tanto en el área comunicacional como en las novedosas prácticas de atención al público con espíritu de responsabilidad social.

De igual forma, otro factor, el cual pudiera destacarse como impulsor del desarrollo sustentable, es la utilidad de las alianzas estratégicas, cuyo propósito reside en el acceso a determinados activos; como indica Araya (2005, p. 67), se dan entre distintos sectores como empresas privadas, universidades, embajadas, instituciones sin fines de lucro, públicas o gubernamentales, entre otras, para trabajar bajo un mismo objetivo, visión, propósito de acciones, en la cual se incorporan mayores recursos para programas definidos, igualmente se requiere de equipos multidisciplinarios quienes permitirán avances creativos y exigentes, dando resultados provechosos e impactantes.

No obstante, para que estos factores como: política ambiental, aspectos técnicos orientados a mejorar la calidad de los servicios, considerar los derechos a la participación ciudadana, incluir nuevas estrategias enfocadas al incremento económico, alianzas estratégicas, aprendizaje organizacional, práctica responsable, entre otros, estén articulados, es necesario engranarlos a través del diálogo, el cual es posible determinar si la comunicación que se está llevando a cabo es legítima y no con base a las suposiciones no explícitas.

Para Ángel (2005), el diálogo debería ser un primer paso para facilitar la confianza, generar la posibilidad de compartir dicha comunicación participativa interna. De tal manera que, desde ese punto de vista, es una condición necesaria para generar acción efectiva en grupos. En tal sentido, estos factores (aprendizaje organizacional, práctica responsable, alianzas estratégicas, así

como el diálogo), le facilitan al gobierno local una mayor y mejor exposición en las comunidades, fortaleciendo las relaciones entre las partes involucradas e impactan con más desenvoltura del entorno a través de los medios masivos, promoviendo así el reconocimiento, la lealtad del usuario, además elevando las inversiones en el medioambiente como social.

## **2. Matiz metodológico**

Para efectos de este estudio se asumió el paradigma positivista, el cual refiere la existencia de un método específico para conocer esa realidad, asimismo, se propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento. Igualmente, se considera un estudio descriptivo, por cuanto se enfoca en analizar la comunicación estratégica organizacional para el desarrollo sustentable en el gobierno local, específicamente en los municipios Maracaibo como San Francisco del estado Zulia, considerando a estas circunscripciones de mayor población, ello supone identificar sus características particulares e igualmente determina las propiedades de las variables de interés.

Del mismo modo, la investigación se considera cuantitativa y se califica como aplicada. Chávez (2007, p.78) señala que los estudios aplicados son aquellos enfocados en aportar soluciones al problema presentado por las empresas. Siendo una investigación no experimental, transeccional descriptiva.

En cuanto a la población, se consideró a la misma, la cual fue seleccionada por su relevancia en el contexto del problema a investigar. De allí, se trabajó con dos poblaciones: la primera constituida por los directores generales, altos y medios, así como los jefes de las oficinas de comunicación de las Alcaldías, tanto del municipio Maracaibo como San Francisco, del estado Zulia, con un total de 59 informantes claves. En cuanto a la segunda población, estuvo representada por los habitantes de las entidades mencionadas, con edades comprendidas entre 20 y 60 años, de cada uno de los ayuntamientos antes citados. Estadísticamente se considera que estos municipios poseen el mayor índice poblacional del Estado, aunado al desarrollo económico como social, los cuales se han evidenciado cada uno de estos los últimos años.

Para la primera población, y en atención a la naturaleza de las variables, cada uno de los individuos seleccionados se considera como informante, debido al grado de responsabilidad geren-

cial, a la jerarquía que ocupan dentro de las alcaldías y a su responsabilidad dentro de la alcaldía relacionada con el objeto de estudio; por tanto, se realizó un censo poblacional.

En relación con la segunda población, antes es necesario referir que está representada por los municipios: Maracaibo (constituida por 18 parroquias con 1.473.007 habitantes) y San Francisco (por 6 parroquias con un total 418.769 habitantes), información emitida del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En consecuencia, esta segunda población, a efectos de la presente investigación, estuvo constituida por los siguientes criterios: habitantes mayores de 20 y 60 años, quienes tienen la accesibilidad a las dependencias pertenecientes al sector público municipal, de los ayuntamientos del estado Zulia antes mencionados.

Con base a estos criterios, se determinó una población total de 207.917 habitantes catalogada como infinita; asimismo, se clasificó como no accesible a las posibilidades de la investigación, siendo necesario el cálculo de una muestra. Al conformar los estratos de la muestra se empleó la fórmula de Shiffer (citado en Chávez, 2007, p.93), cuyos resultados obtenidos se ordenan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Muestra por Municipios**

<b>Municipio</b>	<b>Población mayores de 21 años hasta 60 años</b>
Alcaldía de Maracaibo	205 habitantes
Alcaldía de San Francisco	72 habitantes
<b>Total</b>	<b>277 habitantes</b>

Fuente: Elaboración propia (2012).

Igualmente, considerando que el diseño de investigación es de campo, se determinó la encuesta como el medio a utilizar en la captación y recolección de las características de los hechos observados de manera objetiva. Se diseñaron dos instrumentos, para obtener su validez se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado para el Instrumento N.1 (dirigido al alcalde, directores, así como para los jefes de comunicaciones de la alcaldía) de 0,97. Para el segundo instrumento (dirigido a los habitantes), un valor de 0,96, muy cercano a 1; considerándose ambos cuestionarios altamente confiables.

### 3. Análisis de resultados y discusión

**Tabla 1**  
**Frecuencia de respuestas de la dimensión**  
**Tipos de Comunicación Estratégica organizacional**

Indicadores	Ítems	Porcentaje según las alternativas de respuestas				
		Totalmente en Desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
Estructura de Unidades	1	3%	33%	15%	37%	12%
	2	33%	9%	9%	46%	-
Estrategia de Mix	3	-	18%	21%	37%	24%
	4	33%	37%	21%	9%	-
	5	10%	20%	43%	27%	-
	6	-	46%	21%	21%	12%

Fuente: Elaboración propia (2012).

Al analizar los resultados presentes en la dimensión Tipos de Comunicación estratégica organizacional como fortalecimiento en el gobierno local, se observa en el indicador *Estructura de Unidades*, que el 49% de los directores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en promover nuevos planes estratégicos en la organización. Mientras un 36% están desacuerdo o totalmente de desacuerdo con esa afirmación y 15 % es neutral. Igualmente, en el mismo indicador, desde el enfoque si en la estructura de las unidades comunicacionales contribuye con la adhesión a los objetivos organizacionales de la institución, el 46% están de acuerdo o totalmente en acuerdo. Sin embargo, un 42% en desacuerdo o totalmente de desacuerdo con dicha afirmación y un 9% neutral.

Con base a estos resultados, se puede inferir que una alta tendencia de los directores de las alcaldías se ubican en una categoría media, esto se observa en el indicador *Estructura de Unidades*, los cuales siguen y acatan los lineamientos formulados por la organización, además, reconocen que al aplicar estrategias comunicacionales internas permite una interacción integral, no obstante, un porcentaje alto de los directores están en desacuerdo en aportar nuevos planes estratégicos a la organización. Esta conducta pudiera ser consecuencia de sus creencias limitadoras o suposiciones negativas, las cuales no les permiten crear proyec-

tos en la organización, sino se limitan a ejecutar los proporcionados por ella.

Al respecto, Pizzolante (2006, p.87), refiere que al conformar estructuras comunicantes, organizadas en unidades en el interior de una institución, permite crear vínculos internos favorecedores, los cuales admiten a los públicos internos identificarse como miembros de la organización, con sus actividades, responsabilidades o compromiso.

Por otra parte, según los resultados, arrojados en referencia al indicador Estrategia de Mix (mezcla), concerniente a que si aplican estrategias para la producción de valor en la organización, el 61% de los directores encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta posición, mientras un 18% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo. Además 21% es neutral. En este mismo indicador, que se enfocan en comprender el proceso de mercadeo interno de la organización, se señala que el 70%, está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo. No obstante, un 21% no asume posición, y tan sólo, un 9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Asimismo, en los resultados de este indicador Estrategia de Mix (mezcla), en el cual refiere que la comunicación interna contribuye con la prestación de un mejor servicio, un 43% de los directores asumieron posición neutral, mientras que un 30% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 27% está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Igualmente, en este indicador Estrategia de Mix (mezcla) en los resultados del ítem N° 6, el cual refiere que las relaciones públicas la gestión internas de la organización contribuye con cualquier contingencia que se presente, al respecto, el 46% de los encuestados está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta posición. Un 33 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta postura y un 21% es neutral. En tal sentido, Davis y Newstrom (2007, p.35) refieren que las Relaciones Públicas constituyen un conjunto de actividades y programas enfocados a vincular a la institución con divergentes públicos para obtener el desarrollo sustentable de la misma.

Dentro de ese contexto, se observa al gobierno local, quien no hace visible, no promociona su actuación, de manera que describan las actividades de las alcaldías, así como los resultados de su gestión, tanto interna como externamente. En tal sentido, para poder ser visible se requiere sistematizar lo que se hace; si se de-

sarrolla una cultura del servicio, es porque se tiene la formación para escuchar; para poder ser abierto se cuenta con una cultura del servicio y disposición a la interlocución; para poder generar interlocución se requiere trabajar en equipo.

Al respecto, Davis y Newstrom (2007, p.397) consideran que todas aquellas estrategias enfocadas a promocionar a la institución con la finalidad de proyectar una imagen como la reputación, son favorables a las instituciones y por efecto a las comunidades. Dentro de ese contexto, Jaramillo (2005, p.85) afirma que la visibilidad es fundamental en la administración pública; la misma está profundamente interrelacionado tanto con la apertura como con la interlocución.

Al observar estos resultados, se puede apreciar que dentro de las instituciones del gobierno local, existe una gran cantidad de directores con una baja tendencia a la práctica de la comunicación estratégica organizacional, tanto en los componentes de la comunicación organizacional interna, como en la externa, los mismos son necesarios para propiciar la concientización de los miembros de las instituciones del gobierno local, para que éstos generen un estilo propio, con sensibilidad social. En cuanto a la dimensión Desarrollo Sustentable en el gobierno local, permitió apreciar la efectividad en el manejo de los principios del desarrollo sustentable y se demostró la percepción que tienen los habitantes de los municipios Maracaibo y San Francisco de su gobierno local, tal como se muestra en la Tabla 2:

Como se observa en los resultados de la Tabla 2, se representa la frecuencia en las respuestas de los habitantes de los municipios Maracaibo y San Francisco, con respecto a la aplicación de la dimensión Desarrollo Sustentable. Resaltando los más relevantes, se tiene al indicador *Aprendizajes Organizacionales* en su ítem 7, que refiere que la alcaldía ofrece capacitación a los habitantes para mejorar el ambiente; al respecto, el 39% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, no obstante, un 46% de los habitantes están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 15% es neutral.

Dentro de este indicador en el *ítem 8*, referente a que si la alcaldía desarrolla programas de formación a las comunidades cónsonos con el desarrollo sustentable del país, un 34% de los habitantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo, no obstante, un 56% de los habitantes están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 10% es neutral.

**Tabla 2**  
**Frecuencia de respuestas de la dimensión Desarrollo Sustentable en el gobierno local**

Indicadores	Ítems	Porcentaje según las alternativas de respuestas				
		Totalmente en Desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
Aprendizajes	7	12%	34%	15%	32%	7%
Organizacionales	8	22%	34%	10%	30%	4%
	9	39%	17%	12%	24%	9%
	10	19%	34%	15%	32%	-
	11	18%	36%	3%	31%	11%
Prácticas Responsables	12	16%	42%	12%	21%	9%
	13	11%	34%	11%	32%	12%
	14	22%	30%	10%	35%	3%
Diálogo Abierto	15	35%	24%	12%	20%	9%
	16	42%	12%	10%	20%	16%
	17	35%	16%	15%	29%	5%
Alianzas Estratégicas	18	33%	10%	11%	32%	14%
	19	38%	13%	13%	31%	5%
	20	25%	33%	10%	26%	6%
	21	32%	27%	11%	21%	9%

Fuente: Elaboración propia (2012).

Asimismo, en el ítem 9, los habitantes de los municipios estudiados en un 33% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la institución genera mesas de trabajo en los consejos comunales para abordar los problemas de las comunidades, no obstante, un 56% están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 12% es neutral.

Por otra parte en el ítem 10, el 32% de los habitantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el gobierno local realiza actividades de desarrollo sustentable en función del entorno de la comunidad; sin embargo, 53% están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 15% es neutral.

Al respecto, se puede observar que en los resultados del indicador *aprendizaje organizacional*, existencia media por parte de las alcaldías a capacitar a las comunidades en torno al desarrollo sustentable, se puede destacar la falta de programas de forma-

ción, que permite la concienciación para desarrollar y cuidar el ecosistema en beneficio de un bien común.

En cuanto, al indicador *Prácticas Responsables* de la misma dimensión Principios del Desarrollo Sustentable, en lo referente al ítem 11, un 43% de los habitantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación: “la alcaldía propicia metas para mantener el equilibrio con el medio ambiente”; en contra posición a esta aseveración un 54% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 3% es neutral.

Por otra parte, en el ítem 12 se observa que 30% de la colectividad está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la premisa de que la alcaldía propicia en los habitantes valores ambientales, al respecto un 58% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 12% es neutral.

En referencia, al mismo indicador *prácticas responsables* en su ítem 13, el cual afirma que el gobierno local evalúa el impacto medio ambiental que tienen las actividades en el municipio, un 44% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; sin embargo, un 45% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 11% es neutral.

En este sentido, se puede señalar que en los resultados del indicador prácticas responsables, las alcaldías estudiadas presentan una responsabilidad medianamente existente, dejando entrever un planteamiento de tipo estratégico en el desarrollo sustentable que no formar parte de la gestión cotidiana ni de la toma de decisiones.

En cuanto al *Indicador Diálogo Abierto*, en su ítem 14, los habitantes de los municipios objeto de estudio afirman en un 52% que están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo que en la alcaldía generan diálogos a través de red comunitarias para plantear temas de interés ambiental. No obstante, 38% de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 10% es neutral.

En el ítem 15, donde se indaga si la alcaldía dialoga con las empresas sobre la responsabilidad con el entorno medio ambiental, un 59% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta afirmación. Mientras que 29% de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 12% es neutral. Por otra parte, en el ítem 16, un 54% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que la alcaldía emplea los avisos para orientar las acciones de las comunidades hacia la conservación del ambiente, 36% de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 10% es neutral.

Los resultados permiten inferir que existen medianamente mecanismos de diálogo abierto en la alcaldía como uno de los principios para el logro del desarrollo sustentable, en contraposición con lo planteado por Ángel (2005, p. 96): el diálogo abierto debería ser un primer paso para facilitar el desarrollo de confianza, generar la posibilidad de compartir metas. Visto desde ese punto, es una condición necesaria para generar acción efectiva de interés ambiental.

Por otra parte, en la misma dimensión *Principios del Desarrollo Sustentable*, el indicador *Alianzas Estratégicas* en su ítem 17, señala que el gobierno local considera la vinculación con otras organizaciones para encontrar oportunidades en función de la conservación del ambiente, al respecto, el 51% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo. No obstante, 29% de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 15% es neutral.

En el ítem 18, el 43% los habitantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la alcaldía tiene como propósito el desarrollo de acciones dirigidas a contribuir con la comunidad, mientras que un 46% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y el 11% es neutral.

En cuanto al ítem 19, que refiere: la alcaldía establece alianzas con instituciones para fortalecer el crecimiento de las comunidades, un 51% de los habitantes se mostró totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, no obstante, un 36% de los habitantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 13% es neutral.

Por otra parte en el ítem 20, dirigido a conocer si el gobierno local sostiene alianzas con otras instituciones para velar por la seguridad del medio ambiente, el 58% de los encuestados está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, mientras que el 32% de los habitantes está totalmente de acuerdo o de acuerdo y un 10% es neutral.

Por otra parte, en el ítem 21 se observa que 59% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 30% de los habitantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la premisa de que la alcaldía propicia programas para trabajar con las comunidades bajo un mismo objetivo, visión como propósito en el desarrollo de acciones sustentables, mientras que un 11% es neutral.

Al analizar los resultados, se puede inferir que el gobierno local de los municipios Maracaibo y San Francisco requieren el dominio de los principios del desarrollo sustentable: aprendizaje organizacional, prácticas responsables, diálogo abierto así como es-

tablecer alianzas estratégicas con el fin de interceder en las comunidades y estas puedan desarrollarse adecuadamente, acorde con los tiempos actuales, donde las alcaldías necesitan ofrecer aportes a la sociedad, así como la economía, cultura, ambiente este último factor importante para el desarrollo del estado Zulia.

Así, Leff (2005, p.45) señala que la cuestión ambiental emerge como una necesidad para dar respuesta a problemas cada vez más complejos de las relaciones sociedad-naturaleza, las cuales rebasan las posibilidades de comprensión de una sola disciplina del conocimiento y de resolución a través de acciones sectoriales.

### **Consideraciones finales**

- Al combinar una triada de posturas como son los teóricos consultados, los datos suministrados por los informantes claves y la reflexión de las investigadoras, permitió concluir sobre la necesidad de contar con una comunicación estratégica organizacional dirigida a fomentar el desarrollo sustentable en el gobierno local.
- Al determinar los componentes de la comunicación estratégica organizacional puesta en práctica en el gobierno local, se demuestra la ausencia de una comunicación interna estructurada, sistematizada, dirigida al logro del éxito de los objetivos en común alcaldía-comunidad. Por el contrario, se observa que la información transmitida no es de interés de quienes laboran en la administración del gobierno local ni para los ciudadanos a los cuales se les debe prestar sus servicios.
- Igualmente, tampoco existen mecanismos para promover la participación de los ciudadanos y ciudadanas, a fin de construir país conjuntamente, ni acciones de rendición de cuenta para lograr una evaluación por parte del colectivo de la gestión de interés común realizada por éstos entes. Lo antes expuesto lleva a comprobar el poco conocimiento en el manejo de procesos comunicacionales como de los medios en las alcaldías de los municipios Maracaibo y San Francisco.
- En cuanto al análisis de la comunicación estratégica organizacional como fortalecimiento en el gobierno local, se destaca, que los directores del gobierno local de los municipios Maracaibo y San Francisco en un gran porcentaje no toman posición con respecto al tipo de estrategia aplicada, esa falta

de cohesión pudiera estar indicando desconocimiento en la construcción de estrategias comunicacionales, las cuales gestionadas con eficacia les permitirán afrontar los cambios, crear ambientes favorables, comprometidos con la excelencia, para de esta manera, obtener competitividad en su entorno y por ende lograr el éxito de la organización.

- Igualmente, se concluye en relación a los principios del desarrollo sustentable considerados en el gobierno local, que las estrategias para el desarrollo sustentable, se centran en el rango medianamente efectivas, ello traduce ineffectividad en la forma de reducir el impacto ambiental, creando la necesidad de inducir cambios gerenciales los cuales promuevan estrategias efectivas donde se incorpore a la comunicación organizacional como elemento fortalecedor de dicha gestión.

## **Recomendaciones**

Considerando las conclusiones antes expuestas, se cree pertinente establecer recomendaciones dirigidas a la alta gerencia de las Alcaldías de los Municipios de Maracaibo y San Francisco, derivadas de las debilidades y carencias encontradas en los resultados del estudio:

- En primer término, sería conveniente que las alcaldías estudiadas (Maracaibo y San Francisco), ofrezcan charlas como talleres dirigidos a los directivos del gobierno local para dar a conocer los resultados de esta investigación a objeto de lograr la sensibilización de los mismos, así dinamizar la capacidad de generar acciones, las cuales minimicen las debilidades en la gestión de sus procesos como de las estrategias comunicacionales para el desarrollo sustentable en el gobierno local.
- Elaborar políticas de comunicación pública, tanto internas como externas, que permitan mantener programas sistemáticos y coordinados en forma integral, cuyo objetivo sea la difusión de los servicios de bien común, estrategias de participación ciudadana en los problemas que le afectan directamente a ésta.
- Crear redes sociales centradas en recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno, demostrando con su receptividad y escucha en el colectivo, así como en la satisfacción de sus expectativas. Además de establecer auditorías sociales

legitimadas, es decir, reconocidas en las leyes como en los reglamentos, guiadas por el respeto y apoyo a la participación social autónoma como consensuada con la ciudadanía.

- Generar programas de acciones integrales, donde se destaquen las condiciones del capital humano de la organización, partiendo de la premisa que se debe estar al servicio de la satisfacción de las necesidades del empleado como de la comunidad; estos programas cubrirían planes de salud, educativos y de recursos básicos entre otros aspectos.
- Desarrollar acciones orientadas al trabajo en equipo, a las alianzas estratégicas con el sector público, privado, ONG, entre otras, para ello es necesario sensibilizar sobre la importancia de pensar: más que recibir se debe construir en equipo. Asimismo, introducir como promover el uso de tecnologías más ahorrativas de recursos naturales o energía, menos generadoras de emisiones y desechos.
- Cumplido lo anterior, evaluar la efectividad de las acciones realizadas en el marco de los lineamientos implantados. Esto permite realizar los ajustes necesarios para consolidar un modelo operativo para la comunicación estratégica organizacional como herramienta fortalecedora en el desarrollo sustentable del gobierno local de los municipios Maracaibo y San Francisco.

## Referencias bibliográficas

- ÁNGEL, A. (2005). **El liderazgo social del futuro**. [Documento en línea]. Consultado 20 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/8521697.asp>.
- ARAYA, M. (2005). **El desarrollo sustentable**. San José, Costa Rica: Publicaciones IICA.
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Cuarta edición. Caracas Venezuela: Artes Gráficas.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2007). **Comportamiento Organizacional**. México D.F, México: Editorial McGraw-Hill.
- GARRIDO, F. (2004). **Comunicación Estratégica. Las Claves de la Comunicación Empresarial del siglo XXI**. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. y WOODMAN, R. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México D.F, México: Editorial International Thomson Publishing. S.A de CV.

- JARAMILLO, J. (2005). **Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado**. Usaid-Casals & Associates Inc-Comunicación Pública Estrategias. Bogotá. Colombia.
- LEFF, E. (2005). **Saber ambiental, sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder**. México D.F, México: Siglo XXI Ediciones.
- ONU (2007). Novena Mesa Redonda Inter-Agencial de Naciones Unidas (ONU) sobre Comunicación para el Desarrollo (CpD), [Documento en línea]. Consultado 25 de septiembre de 2009. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1476s/a1476s01.pdf>.
- PIZZOLANTE, I. (2006). **El Poder de la Comunicación Estratégica**. Caracas, Venezuela: Editorial CEC.
- SCHEINSOHN, D. (2009). **Comunicación Estratégica**. Buenos Aires, Argentina: Granica.



## Gerencia moderna: gestionando y transformando el capital humano

María Guanipa\*

### Resumen

El objetivo investigativo fue develar los factores sociales súper estructurales de la gestión y transformación del capital humano en la gerencia moderna. Los teóricos en los cuales se basa la investigación fueron Kelly, citado por Boeree (2006); Eagly y Chaiken, citado por Guanipa (2010), Ivancevich (2005) y Posner (2002). Siendo la opción epistemológica la fenomenológica-interpretativa. Las unidades de análisis: 6 participantes de estudios Postdoctorales en el estado Zulia. Se concluye que la actitud es el principal factor súper estructural en el capital humano de la gerencia moderna, prevaleciendo la actitud activa. En los modelos de conocimientos sustentados en las teorías de la personalidad se destacaron aspectos del corolario de construcción, de la experiencia y fragmentación. Sin embargo, sería aventurado catalogar estas organizaciones como gerencia moderna porque el capital humano no se anticipa a los eventos cuando construye sus reproducciones exactas puesto que carecen de constructos anticipativos.

**Palabras clave:** Gerencia moderna, capital humano, factores sociales.

\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2007). Doctorado en Ciencias de la Educación (URBE, 2001). Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación, Área Planificación y Administración Educativa (LUZ, 1997). Licenciada En Educación Mención Ciencias Pedagógicas Tecnología Instruccional (LUZ, 1990). Docente de Postgrado (URBE). Correos electrónicos: maria.guanipa@urbe.edu, mjgp05@gmail.com

## *Modern Administration: Managing and Transforming Human Capital*

### **Abstract**

The research objective was to reveal the super-structural social factors involved in the management and transformation of human capital in modern administration. The investigation was based on the theories of Kelly, quoted by Boeree (2006); Eagly and Chaiken, quoted by Guanipa (2010), Ivancevich (2005) and Posner (2002). The epistemological option was phenomenological-interpretive. The analysis units were 6 participants in post-doctoral studies in the State of Zulia. Conclusions were that attitude is the principle super-structural factor in human capital for modern administration, with an active attitude prevailing. In the knowledge models supported by personality theories, aspects of the construction corollary, of experience and fragmentation were emphasized. However, it would be risky to catalog these organizations as modern administrations because human capital does not anticipate events when it constructs its exact reproductions, given that they lack anticipatory constructs.

**Keywords:** Modern management, human capital, social factors.

### **Introducción**

El siglo XXI representa una de las épocas donde la sociedad ha enfrentado la más significativa de las transformaciones, originando un mundo pleno de incertidumbres, convencimientos en el campo de las ciencias sociales y de las relaciones humanas, lo cual ha devenido en un ambiente de desafíos cada vez más creciente en un escenario que conforma una nueva visión del conocimiento del capital humano en la gerencia moderna.

Atendiendo a estas consideraciones, se presenta este artículo con los resultados de la investigación sobre los factores sociales súper estructurales que intervienen en la gestión y transformación del capital humano en la gerencia moderna, en la cual se realizan planteamientos generales que aportarán elementos para la reflexión en la gerencia de las organizaciones que podrán adaptarse a las particularidades de cada institución.

En el artículo se expone la reflexión sobre el sentido de la gestión a tal fin, personas en relación con los requerimientos de la sociedad. Se presentan aspectos conceptuales y filosóficos que permiten tener un horizonte común; además se muestran los ele-

mentos fundamentales para la organización del conocimiento en las empresas. Finalmente, conceptos y temas específicos referidos a los factores sociales súper estructurales que intervienen en la conducta humana en las organizaciones.

Para lograr tal propósito, la investigación se estructuró en las siguientes dimensiones: ontológica, presentando el abordaje del problema, las interrogantes del problema, el objetivo fundamental y el alcance de la investigación; epistemológica, se plantean las bases teóricas que respaldan la investigación; metodológica, se centra en la orientación metodológica, la modalidad y diseño de la investigación. Asimismo, se analiza e interpreta la información, en el cual se reflejan las etapas de descripción protocolar y estructural de las entrevistas, se hace una síntesis conceptual y se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas.

## **1. Dimensiones de la investigación cualitativa**

### **1.1. Dimensión ontológica de la investigación**

La dimensión ontológica, de acuerdo con Lincoln citado por Sandin (2003), resalta la “naturaleza de los fenómenos sociales” (p. 29); por ello, para hablar de transformación del capital humano, es necesario indagar sobre la naturaleza y las circunstancias que originan los cambios de la sociedad, la cual está estructurada por elementos que, en las últimas décadas de la historia de la humanidad, han inducido a la más significativa de las revoluciones.

Cabe destacar que el cambio social es uno de los conceptos más empleados por los sociólogos en las últimas décadas, puesto que se articula con base a las transformaciones del conocimiento de las personas, siendo, a su vez, la articulación del desarrollo humano, incluyendo las consecuencias y manifestaciones que se hayan incorporadas a las normas, valores, productos y símbolos culturales.

Bajo estos parámetros, el cambio es conducido por una fuerza apoyada en un conjunto de factores transformadores de la sociedad, las instituciones, los grupos, las relaciones y personas en general. En ese orden de ideas, la sociedad humana posibilita la aparición de un proceso de aprendizaje en las organizaciones cuya acción e intervención del gestor en la organización educa al capital humano, llámese empleado o trabajador, para que se adapte a una sociedad competitiva, modificando su comportamiento.

Dicha acción constituye un aspecto fundamental de la gestión humana en el contexto de la gerencia moderna, la cual transforma la conducta del trabajador, por consiguiente, la actitud por ser uno de los rasgos significativos del comportamiento del individuo, con respecto a su mundo exterior, se puede considerar que son los procesos claves para entender las tendencias del sujeto en relación con el gerente como el trabajador, pudiendo asumir una actitud pasiva o activa frente al trabajo.

En este sentido, las dos actitudes señaladas representan dos extremos inviables entre los cuales se mueve lo posible, al considerar que tanto el arte como la naturaleza constituyen dos extremos de toda profesión; sin embargo, el capital humano requiere siempre de la naturaleza, que se instala artificiosamente en una sociedad histórica, constituida por elementos súper estructurales que lo transforman.

Debe señalarse, que la actitud es la “manera de ser, de actuar, expresiva de querer hacer las cosas o no fortuitamente, lo que significa una disposición de ánimo que tiene el ser humano o sentimiento relativamente constante, hacia ciertos objetos, seres o situaciones”. En ese marco del pensamiento, Bloom, citado por Posner (1998), refiere que el dominio afectivo consiste en amplificar las reacciones positivas o negativas del individuo hacia ciertas situaciones, personas o cosas, esto puede indicarse por la frecuencia con la que elige entre diversas circunstancias.

En efecto, esas circunstancias han de conducir al capital humano en la gerencia moderna a desempeñarse con sentido creador y crítico en las tareas profesionales propias de su campo específico de acción; siendo perseverante en la proposición de alternativas tendientes a elevar la calidad de gestión en cada una de las personas de la organización e innovador en el diseño de proyectos que puedan mejorar las estrategias laborales y evaluación del desempeño.

Con base a lo expuesto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores sociales súper estructurales en la gestión y transformación del capital humano en la gerencia moderna?

### **1.1.1. Objetivo fundamental de la investigación**

Develar los factores sociales súper estructurales en la gestión y transformación del capital humano en la gerencia moderna.

### **1.1.2. Alcance e importancia de la investigación**

El estudiar las experiencias acontecidas en un pasado inmediato en las personas entrevistadas representa una información de significatividad para descubrir los elementos sociales súper estructurales que intervienen en la transformación del capital humano. La importancia de desarrollar estos estudios radica en que posibilitan el hacer balances del estado del arte de estas y otras áreas de interés, fundamentando, además, los análisis sociales e históricos de los procesos académicos ocurridos, orientándolos a fortalecer las reflexiones relativas al desarrollo teórico-metodológico alcanzado en el área de estudio a la génesis y desarrollo de experiencias organizacionales relevantes.

Todo ello encaminado a apoyar académicamente, en forma sólida y con un sentido prospectivo, la discusión actual sobre las bases epistemológicas que se requieren para los elementos sociales súper estructurales que intervienen en la transformación del capital humano.

## **1.2. Dimensión epistemológica**

La necesidad que tiene el ser humano de adquirir conocimientos seguros y confiables lo induce continuamente a buscar una forma coherente que lo satisfaga intelectualmente, pero para alcanzar esta meta se requiere de un cúmulo de teorías organizadas, un método de investigación que sólo es significativo si tiene un trasfondo epistemológico, a la luz de una sólida fundamentación epistémica, según señala Martínez (2000).

### **1.2.1. Bases epistemológicas de la investigación**

#### **1.2.1.1. El término gestión**

La gestión, de acuerdo con Cleland citado por Cerda (2001), es una disciplina y un proceso estratégico de elaboración y organización que combina una serie de recursos organizacionales operativos, destinados a alcanzar un fin o un logro determinado. Además, es el arte de dirigir y coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos predefinidos, de costo, tiempo, calidad y satisfacción de los clientes.

Tradicionalmente, dicho término se ha asociado con las funciones administrativas en el ámbito empresarial, ejemplo de ello es la definición de Ivancevich (2005, p. 12) para quien “la gestión es el proceso por una o más personas para coordinar las actividades laborales

de otras con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

En las anteriores definiciones se denota que el ser humano no puede separarse de las organizaciones y éstas no existirían sin la presencia de las personas. Este binomio es el garante del éxito del desarrollo económico de un país en general y de la calidad de vida del hombre en particular. De tal manera, que resulta imposible romper la simbiosis sujeto humano-contexto organizacional. En ese amplio espectro, es necesario reflexionar sobre los factores súper estructurales de la sociedad que intervienen en la gestión y transformación del capital humano en las organizaciones.

### **1.2.2. Factores súper estructurales intervinientes en la conducta del capital humano**

Para hablar de transformación de la conducta humana, se hace necesario indagar sobre las circunstancias originadas por los cambios de la sociedad, la cual está estructurada por elementos que, en las últimas décadas, han inducido la más significativa de las revoluciones. Por ser el cambio social uno de los conceptos más empleados por los sociólogos, con base a las transformaciones suscitadas en el mundo, es a su vez la articulación de las estructuras sociales incluidas como consecuencia de las manifestaciones incorporadas a las normas, valores, productos y símbolos culturales.

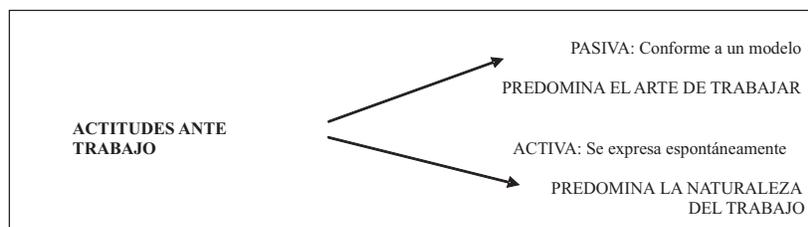
Para estos efectos, se debe señalar, el cambio social conducido por una fuerza que se apoya en un conjunto de elementos transformadores de la sociedad, instituciones, grupos, relaciones y personas en general. Respecto a lo expuesto, cabe recordar los postulados filosóficos plasmados en el Libro II de la República de Platón, en los cuales se refiere lo indispensable de contar con un ser humano socializado, pues éste no se basta a sí mismo para alcanzar el estatuto antropológico porque el hombre se va configurando a lo largo del tiempo, gracias a sus posibilitantes innatos y a la interacción establecida con el medio. Al respecto, refiere Castillejo (citado en Fullat, 1996), la necesidad de configurar al hombre a lo largo del tiempo en concordancia con las posibilidades innatas a la interacción con el medio circundante.

Por tanto, se denota una diferencia entre estos dos paradigmas, mientras Platón se inclina por una sociedad ideal, Castillejo se conforma con lo ideal de una sociedad. Sin embargo, ambos coinciden en que no hay hombre sin ingresar a un grupo humano,

al considerar que en la sociedad humana se posibilita la aparición de un proceso de aprendizaje en las organizaciones, cuya acción e intervención del gestor educan al capital humano (empleado y trabajador) para que se adapte a una sociedad competitiva, modificando su comportamiento. Dicha acción constituye la columna vertebral de la gestión humana en las organizaciones, la cual transforma la conducta del trabajador.

De acuerdo con lo anterior; la actitud es para Eagly y Chaiken, citados por Guanipa (2010), una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Es importante señalar que la actitud constituye parte del individuo, con respecto a su mundo exterior, por lo que se pueden considerar las actitudes como procesos claves para entender las tendencias del sujeto en la relación del gerente con el trabajador, quienes pueden asumir dos actitudes frente al trabajo: pasiva o activa (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Actitudes ante trabajo**



Fuente: Fullat (1995), adaptado por Guanipa (2001).

Se precisa, entonces, que la actitud es la manera de ser, de actuar, expresiva de querer hacer las cosas o no fortuitamente, lo que significa una disposición de ánimo que tiene el ser humano o sentimiento relativamente constante hacia ciertos objetos, seres o situaciones. Las actitudes, como estados psicológicos internos y uno de los principales constructos de la Psicología Social, son inferidas mediante tres vías de expresión que tradicionalmente han sido catalogadas por diversos autores como componentes o elementos de las actitudes.

Al definir una actitud como una tendencia, se da a entender que se trata de un estado interno de una persona, por tanto, no es algo que resida en el ambiente externo a ella, pero tampoco es una

respuesta manifiesta y observable. Sin embargo, para inferir que un individuo tiene una determinada actitud ante un objeto, situación o persona se requiere que esta sea expresada mediante tres vías de expresión: la cognitiva, afectiva y conativa-conductual.

**1.2.2.1. La vía de expresión cognitiva:** incluye el dominio de hechos, opiniones, creencias, pensamientos, valores, conocimientos y expectativas, especialmente de carácter evaluativo acerca del objeto de la actitud; se destaca el valor o importancia que representa para el individuo el objeto actitudinal.

**1.2.2.2. La vía de expresión afectiva:** se refiere a los procesos que avalan o contradicen las bases de las creencias, expresadas en sentimientos, preferencias, estados de ánimo y las emociones que se evidencian ante el objeto de la actitud. Para algunos autores, como Perlman y Cozby (1995), las respuestas afectivas representan el elemento central de la actitud y las demás respuestas son conceptos aparte.

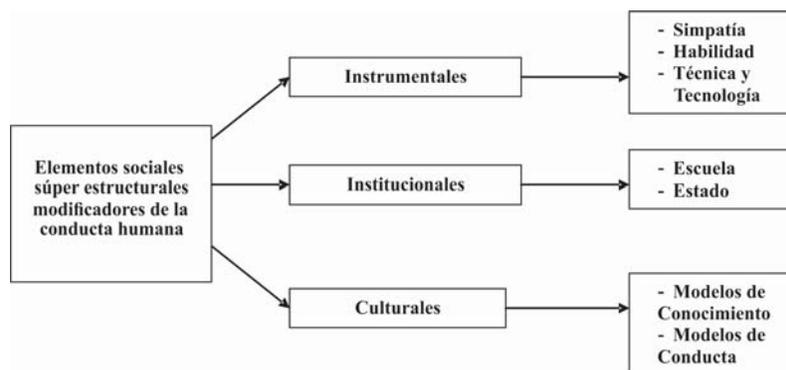
**1.2.2.3. La vía de expresión conativa o conductual:** muestra las evidencias de actuación a favor del objeto o las intenciones de conducta, es decir, es la conducta explícita dirigida hacia un objeto o persona. De acuerdo con la mayoría de los autores consultados, es evidente que todas las vías de expresión de las actitudes llevan implícito el carácter de acción evaluativa hacia el objeto actitudinal; de allí que se pueda resumir que una actitud predispone a una respuesta en particular con una carga afectiva que la caracteriza. Estas vías explícitas suelen ser congruentes entre sí y en algunos casos se presenta inconsistencia entre ellas.

En ese marco del pensamiento, se debe destacar la afirmación de Bloom, citado por Posner (1998), sobre la significatividad del dominio afectivo, pues, este consiste en amplificar las reacciones positivas o negativas del individuo en las organizaciones hacia ciertas situaciones, personas o cosas; ésta puede indicarse por la frecuencia con la que elige entre diversas circunstancias, las cuales han de conducir a desempeñarse con sentido creador y crítico en las tareas profesionales propias de su campo específico de acción, perseverante en la proposición de alternativas tendientes a elevar la calidad de gestión en cada una de las personas de la organización, e innovador que puedan mejorar las estrategias laborales y evaluación del desempeño.

Aunados a estas actitudes del capital humano, la gerencia moderna induce a reflexionar sobre los elementos sociales súper estructurales clasificados por Fullat, citado por Guanipa (2001), que com-

prende los factores instrumentales constituidos por: la simpatía, habilidades y la técnica; los factores institucionales como: la escuela y el Estado y los factores culturales constituidos por los modelos de conocimiento y modelos de conducta (ver Figura 2).

**Figura 2**  
**Elementos Sociales Modificadores de Conducta**



Fuente: Fullat (1995). Adaptado por Guanipa (2001)

En ese orden de ideas, se profundizó la investigación en los elementos instrumentales y culturales sustentados en las teorías de la personalidad de Kelly, citado en Boeree traducido por Gautier (2006). Por la complejidad y amplitud no fueron considerados en esta investigación los elementos sociales súper estructurales institucionales modificadores de la conducta humana.

### **1.2.3. Elementos instrumentales transformadores de la conducta humana**

De los elementos instrumentales se trabajó con la simpatía y la habilidad, siguiendo el criterio de Fullat, citado por Guanipa (2001). Las personas en las organizaciones, transfieren los modelos de su cultura a los jóvenes valiéndose de medios diversos (la palabra, el gesto). Se lleva a cabo haciendo uso de múltiples mediaciones de realidades colocadas en el medio para facilitar la intervención del gerente y posibilitar el feedback cuando hubiere lugar.

A tal efecto, la simpatía (*sympatheia*), es un término griego que alude una sensación interior que pueden experimentar los actores de las organizaciones, pues, facilita la acción comunicadora. Un gerente que cae en gracia al trabajador así como un trabajador que encuentra gracia delante del gerente, constituye faci-

lidades notables para la enseñanza y para el aprendizaje organizacional. El gerente simpático dispone de una herramienta importante en su faena; asimismo, hace que el trabajador sienta igual que él; ambos experimentan el mismo sentimiento. En cambio, tanto la antipátheia como la apatheia dificultan grandemente el desempeño laboral por más técnicas que use un gerente.

Según se ha visto, el gerente no decide serle simpático a los trabajadores, son los sentimientos los que poseen la inmediatez; en este sentido, es el yo vivencial el que se pone en contacto directo con el mundo circunstante. No obstante, en cuanto a este sentimiento de simpatía, la investigadora por la experiencia adquirida durante el ejercicio de la profesión considera que existe un sentimiento más profundo e intangible que favorece la relación humana, la cual es transferible a las organizaciones.

En este orden de ideas, la habilidad es un término que proviene del latín (*habilitas*) que significa talento, aptitud, pericia de una persona que le permite desarrollar las tareas correspondientes a una determinada profesión. En griego, la habilidad (*empeiria*) ha precedido las educaciones de todos los tiempos, tal como lo planteaba Aristóteles quien calificaba tanto a las habilidades como al saber de la experiencia como el saber retenido y organizado en la memoria, a partir de las múltiples sensaciones que asaltan los sentidos.

Dentro de ese marco referencial, Fullat citado, por Guanipa (2001), señala que la habilidad conforma el segundo grupo de mediaciones educadoras, porque la retentiva de lo sentido origina la habilidad, afirmando que la humanidad se ha educado con base de experiencia y no, con base de las ciencias y técnicas. En consecuencia, su desarrollo no debe suprimir a aquellos gerentes experimentados, desprovistos de conocimientos tecnológicos, pues, ellos acostumbran a proceder mejor que los gerentes que alcanzaron las más excelentes calificaciones en disciplinas tecnológicas obtenidas en las universidades.

#### **1.2.4. Elementos culturales transformadores de la conducta humana**

Una cultura está configurada por un conjunto de moldes, conocimiento y conducta, tal como plantea Fullat, citado por Guanipa (2001), lo cual pasa a los cerebros de las personas en una sociedad, gracias a la habilidad de las personas inteligentes,

las cuales se hallan inscritas en las diversas organizaciones sociales como la familia, escuelas, empresas y universidades.

Con frecuencia, la palabra cultura es entendida como sinónimo de civilización; no obstante, sin profundizar en la etimología del término es indudable que la cultura hace al hombre y éste hace a la cultura en las que siempre han intervenido los teóricos de la personalidad, entre los cuales se destaca Boeree traducido por Gautier (2006), quien refiere que es posible encontrar confusión en el área de la personalidad en la psicología.

En primer lugar, muchas personas preguntan ¿quién está en lo cierto? Este es el aspecto menos receptivo de la psicología dentro de la investigación, porque cada teoría desplaza a la anterior. El área a revisar comprende cuestiones que son accesibles solamente al sujeto, como sus pensamientos y sentimientos internos. Algunos de ellos, son inaccesibles a la consciencia de la persona, como los instintos y las motivaciones inconscientes. En otras palabras, la personalidad todavía se encuentra en un período precientífico o filosófico y es muy probable que algunos aspectos permanezcan indefinidamente así.

Según Boeree, traducido por Gautier (2006), otra cuestión que provoca que algunas personas dejen de lado el tema de las teorías de la personalidad es que las consideran el tema más fácil de todos y creen, principalmente, que saben todas las respuestas relacionadas con éstas. Bien es cierto que las teorías de la personalidad no se ocupan de temas tan precisos como las matemáticas complejas y los sistemas simbólicos que comprenden la física y la química.

También no es menos cierto que todos los seres humanos, tienen un acceso directo a sus propios pensamientos y sentimientos, así como una vasta experiencia en las relaciones con los demás. No obstante, tiende a confundirse la familiaridad con el conocimiento, convirtiendo en prejuicios las predisposiciones de lo que se conoce a través de los años. De hecho, el tópico de las teorías de personalidad es probablemente uno de los más difíciles y complejos de interpretar.

### **1.2.5. Modelos de conocimientos sustentados en las teorías de la personalidad**

Se comienza el desarrollo de esta parte de la investigación a través de la interpretación del pensamiento de varios estudiosos de la personalidad. Se da inicio con las teorías de Kelly

(1905–1967), citado en Boeree traducido por Gautier (2006), quien plantea su teoría con la “metáfora prodigiosa”, considerando que las personas comunes son científicos dado que tienen construcciones de su realidad de la misma forma en que los científicos obtienen sus teorías. De igual manera, tienen expectativas a anticipaciones y poseen hipótesis. Con sus comportamientos prueban sus expectativas al igual que los científicos hacen sus experimentos. Además, las personas comunes mejoran la comprensión de la realidad sobre la base de sus experiencias.

### **1.2.6. Teoría de los constructos: Bases epistemológicas generadas por Kelly**

En el trabajo realizado por Boeree, traducido por Gautier (2006), se hace referencia al análisis de las teorías de la personalidad generadas por Kelly (1905 - 1967), quien sentó las bases epistemológicas de su teoría en un postulado fundamental y en 11 corolarios, sustentados en que los procesos de una persona son canalizados psicológicamente a medida que anticipan los eventos, es el comportamiento anticipatorio predictivo de los acontecimientos en una persona común que al compararlo con los científicos es el movimiento central del proceso científico desde el planteamiento de una hipótesis al experimento u observación.

Todos estos sucesos están determinados tanto por la realidad externa, como por los esfuerzos de anticiparnos a los eventos que acontecen en el mundo, al comportamiento de otras personas y a las propias conductas en cada instante del diario vivir. El término corolario deviene del latín *corollarium*, utilizado generalmente en las ciencias matemáticas y en la lógica para significar las evidencias de un teorema o una definición ya demostrada. En el ámbito de la Psicología, ocupa una interesante posición a través de la Teoría de los constructos, ideada por Kelly (1905 –1967) para entender la personalidad humana y los factores sociales súper estructurales modificadores de la conducta humana que ha sido interpretada en esta investigación en el contexto de la gerencia moderna.

#### **1.2.6.1. El corolario de construcción**

Al ubicar la teoría de Kelly (1905 - 1967) en el contexto de la gerencia moderna, se devela que el capital humano busca encajar sus experiencias de su mundo en unas pautas o categorías cognitivas; porque, cada día, las experiencias influyen para que se consoliden ciertos aspectos de la visión de las cosas, revisando algunos y aban-

donando decididamente otros. Estas pautas o categorías cognitivas, mediante las cuales se construye el mundo, son los constructos cognitivos. Por consiguiente, un constructo es una categoría descriptiva que se utiliza para categorizar acontecimientos que representa la especial manera de construir el mundo.

Asumiendo la teoría de Kelly (1905 - 1967) en la gerencia moderna, se puede decir que el capital humano se anticipa a los eventos cuando construye sus reproducciones exactas, construyendo las anticipaciones basadas en los conocimientos previos, por ser seres fundamentalmente conservadores que interpretan esperando las situaciones se deban de la misma manera como se conoce. Ejemplo: “como gerente, si trato con simpatía a un trabajador de la organización, espero que él se conduzca de igual manera conmigo”.

#### **1.2.6.2 Corolario de la experiencia**

Tal como lo refiere Kelly, citado por Boeree traducido por Gautier (2006), el sistema de construcción de una persona varía a medida que se construyen las reproducciones exactas de los eventos, cuando éste no ocurre como se espera, se tiene que adaptar y reconstruir. Esta experiencia nueva altera las anticipaciones venideras.

#### **1.2.6.3 Corolario de la dicotomía**

El sistema de construcción de una persona está compuesto de un número finito de constructos dicotómicos. Constructo es la manera de cómo se ve el mundo lo que significa para Kelly conceptos útiles o constructor bipolar para enfatizar su naturaleza dicotómica que tiene dos extremos. Regularmente, se les llama constructos personales enfatizando el hecho de que son tuyos y de nadie más. Según algunos psicólogos como Carl Jung, y otros pertenecientes a la gésa que con frecuencia no se asocian las cosas separadas como entidades diferenciadas dentro de un contexto más o menos global. Bueno-malo; contento-triste; introvertido-extrovertido.

#### **1.2.6.4. Corolario de la organización**

De forma característica cada persona desarrolla en virtud de su conveniencia anticipando los eventos, engloba relaciones ordinales entre los constructos, así lo plantea Kelly citado por Boeree traducido por Gautier (2006). Los constructos están conectados de alguna manera, algunos están subordinados a otros porque existe una especie de taxonomía de subordinación pero independientes entre ellos” (p. 158). El ciclo creativo hace uso de constructos libres donde existe una conexión pero no es absoluta.

#### **1.2.6.5. Corolario del rango**

Un constructo es conveniente para su anticipación exclusivamente para un rango finito de eventos. Cualquier constructo no es válido para todo. El constructo de género es algo de importancia sólo con las personas y para algunos animales superiores.

#### **1.2.6.6. Corolario de la modulación**

La variación en el sistema de construcciones de una persona está limitada a la permeabilidad de los constructos; dentro de cuyos rangos de conveniencia descansa las variantes que en otras. Algunos constructos son permeables y otros relativamente impermeables.

#### **1.2.6.7. El corolario de la selección**

Una persona selecciona o escoge para sí misma aquella alternativa en un constructo dicotómico a través de la cual puede anticipar una mayor posibilidad de extensión y definición de su sistema. Según Kelly, citado por Boeree traducido por Gautier (2006), un sujeto selecciona la actuación para llevar a cabo aquello que anticipa como más elaborado dentro de su sistema de construcción; es decir, aspectos que mejoran la comprensión de su habilidad de anticiparse.

Tomando en consideración lo antes expuesto, la realidad en la gerencia moderna podría coincidir con los postulados de Kelly porque ofrece límites ante aquello que se puede experimentar o hacer, pero cada individuo escoge cómo construir o interpretar esa realidad y también la forma en que crea que mejor le vendrá.

#### **1.2.6.8. El corolario de la individualidad**

Como en toda organización, las personas difieren unas de otras en su construcción de los eventos; según Kelly citado por Boeree traducido por Gautier (2006), se refiere a la teoría de los constructos personales, por eso no está de acuerdo con los sistemas de clasificación, con los tipos personales o con los tests de personalidad.

#### **1.2.6.9. El corolario de la globalidad**

Siempre que una persona emplea una construcción de experiencia similar a la utilizada por otra, sus procesos psicológicos serán parecidos a los de esa otra persona. De hecho, dice Kelly, citado por Boeree traducido por Gautier (2006), las personas gas-

tan gran parte de su tiempo buscando la aprobación otros sobre sus actos (constructos). De allí que se entienda que a pesar de ser diferentes, existan similitudes en el comportamiento y comprensión de la realidad por el hecho de compartir la misma cultura.

Por todo ello es comprensible el comportamiento similar de las personas diferentes en una toma de decisiones dentro de la organización, en un partido político o en un gremio porque se busca la aprobación y el apoyo de aquellos sujetos que son similares.

#### **1.2.6.10. El corolario de la fragmentación**

Kelly, citado por Boeree traducido por Gautier (2006), dice que se puede ser inconsistente, pese a que una persona tenga todos los roles de su vida pre establecidos, funcionando en todo momento como una personalidad unificada. Si se es mujer, se debe cumplir como esposa, hija, docente, gerente, política, estudiante de postgrado, con una religión y una filosofía particular, no se podría actuar de la misma manera en cada uno de los papeles que le toca desempeñar porque están supeditados a las diversas circunstancias, lo cual se asume como una conducta fragmentada.

#### **1.2.6.11. El corolario de sociabilidad**

Aunque las persona no sean iguales, dice Kelly citado por Boeree traducido por Gautier (2006), se pueden relacionar entre ellas, saber lo que se quiere construir asumiendo una posición a través del corolario de fragmentación para ser otra persona.

Como investigadora fenomenológica, coincido con la teoría de Kelly, puesto que para entender el comportamiento, se necesita comprender cómo la persona construye la realidad, saber cómo la entiende, percibe y reproduce.

### **1.3. Dimensión metodológica**

El objetivo fundamental de esta investigación se centró en develar los factores sociales súper estructurales, la gestión y transformación del capital humano en la gerencia moderna y los acontecimientos de sentido, que son los que se generan en la interacción humana, lo cual requiere de racionalidad para ser comprendidos y de un abordaje intelectual de gran complejidad por parte de la investigadora. Se trató con este estudio de traer al ser humano a la psicología y lo que atañe a las personas reales con vidas naturales.

En ese amplio espectro, es importante señalar el razonamiento de Flórez y Tobón (2003) en cuanto a la variabilidad de las condiciones epistemológicas, conjuntamente con los patrones cognitivos que han dejado de ser leyes y contenidos conceptuales universales y abstractos. Debido a esa experiencia y al lenguaje natural se puede investigar puesto que estos dos elementos son la fuente de todos los acuerdos, lo cual no puede ser sustituido por ningún otro procedimiento científico.

### **1.3.1. Método de investigación**

El método de investigación es el comprensivo, utilizando la psicología comprensiva fundada por Dilthey y el criterio reflexivo de Martínez (2002), quienes plantean:

La vida psíquica se ubica en el nivel de las vivencias, las cuales implican ya un significado si la ciencia humana se concentra en un nivel superior, con fenómenos menos complejos y más aislables. La comprensión de una vida humana exige, a su vez, ir más allá de ella en cuanto a realidad individual. La vida individual, se halla mezclada e integrada en varios niveles de intensidad con la de otros seres o grupos humanos, e incluso, por medio de la cultura, con la vida de la humanidad en general (p. 190-191)

De esta forma, el objeto de investigación: elementos súper estructurales que transforman el talento humano; se seleccionaron personas exitosas incluyendo sus esperanzas, miedos pensamientos, los actos, las actitudes, su personalidad aunado a las instituciones como producto de la actividad y su vida particular, estableciendo el contexto en el cual formaron su experiencia individual.

Con relación a las funciones a las vivencias psíquicas, se manifestaron de diferentes formas, a través de las expresiones faciales, gestos, posturas, acciones del lenguaje hablado o escrito. Por lo tanto, se examinó la vida experiencial tanto individual como social. Esto se logró mediante la identificación de las categorías de vida, que son procesos que implican relaciones y significados. Por esto, el propósito de la investigación consistió en explicar dichos procesos y no las relaciones causales.

En esta metodología, el investigador no está fuera ni es externo al acontecimiento estudiado, pues lo comparte, influye en él y en el acontecimiento u objeto de estudio, pues su relevancia, énfasis y matices de sentido son del investigador desde su formación, interés, experiencia vital, percepción, intuición, nivel de

transacción e interacción con el objeto de estudio, familiaridad con la situación, interpretación, construcción del sentido del acontecimiento.

### **1.3.2. Indagación Cualitativa**

Se consideró pertinente realizar este estudio bajo el paradigma epistemológico de la investigación fenomenológica, por ser el más apropiado con las ciencias humanas; el mismo permitió comprender racionalmente la vida, cultura, acción y acontecer humano, contextualizado. Para investigar lo humano no puede seguirse renegando de la humanidad.

Es importante enfatizar que en la comprensión cualitativa del acontecer humano logra identificarse también las características racionales y criterios de verdad elaborados sobre una base móvil pero estable, a la vez que los filósofos llaman intersubjetividad refiriéndose a ciertos rasgos del ser humano que le permiten entenderse y ponerse de acuerdo con los demás acerca del sentido de las palabras y de las acciones que plantean y coordinan entre ellos.

Aquí se trató de mostrar y elaborar un significado a propósito de un caso que no se repite porque no es aislable de su contexto, que parte de la perspicacia de la investigadora, de su capacidad para captar las cualidades de las cosas y acontecimientos estudiados.

### **1.3.3. Procedimiento de investigación**

Para el tipo de investigación que se realizó, no se utilizarán muestras desde el punto de vista estadístico, sin embargo, para la recolección de la información se realizó una observación documental con unas teorías como marco referencia, la cual es definida por Sierra Bravo (2005) como “aquel tipo de observación que versa sobre las realizaciones que dan cuenta de los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y por lo tanto, pueden ser utilizadas, para estudiarlas indirectamente” (p.368).

La observación documental y metódica, se basa fundamentalmente en el establecimiento previo de las variables, categorías sobre las que necesitan recoger información. Posteriormente, se examinaron sistemáticamente la información de las personas seleccionadas por su condición de personas exitosas, con el objeto de encontrar los datos contenidos en los referentes a cada categoría.

#### **1.3.4. Recolección de la información**

La recolección de la información se hizo mediante una entrevista en profundidad con una guía previamente elaborada. El propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es, según Kvale citado por Martínez (2004), obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos.

La entrevista se centró en descubrir los elementos súper estructurales que intervienen en la transformación del capital humano en la gerencia moderna, interpretando las características estructurales. Todo ello permitió a la investigadora captar las experiencias vividas por las personas durante su desarrollo profesional y personal.

Para la realización de las entrevistas a profundidad, se abordaron las unidades de estudio y se les invitó a participar en una conversación amena para compartir las experiencias que ellos habían tenido durante su vida. Esta actividad se desarrolló en los ambientes de las instituciones a las que pertenecen los informantes, con el fin de que se sintieran más cómodos y libres para exteriorizar sus percepciones sobre la categoría superior del estudio. Estas conversaciones fueron grabadas en reproductor de audio, previa autorización de los entrevistados, sin tomar evidencias fotográficas del momento de la recolección de la información.

#### **1.3. 5. Convergencia de la Información**

Con el fin de asegurar el crédito del proceso interpretativo de la presente investigación, se realizó la triangulación de la información. Según Martínez (2004), la corroboración estructural es el proceso de reunir la información y usarla para establecer los lazos que eventualmente crean un todo apoyado, por partes de evidencia que se validan unas a otras. También se estableció la triangulación con las teorías existentes y la experiencia de la investigadora, para lograr la corroboración de la información. Posteriormente, se cumplió un proceso de teorización, categorización, estructuración, contrastación y teorización emergente.

#### **1.3.6. Recorrido de la investigación**

Para la realización de la presente investigación se cumplieron cuatro acuciosas etapas: la antesala del fenómeno, el aborda-

je del fenómeno, el descubrimiento e interpretación de subyacencias y la comunicación global del fenómeno.

La realización de la entrevista en profundidad permitió a las unidades de estudio, expresar sus propias concepciones sobre el mundo de experiencias vividas, en sus deseos de tener éxito en la vida. Como lo expresa Husserl (1962, en Martínez, 2004), la cercanía al “Lebenswelt” o “mundo vivido” por los informantes permitió descubrir en ellos su personalidad y actitudes, mediante la interpretación del significado de las unidades de análisis, subunidades de análisis y subunidades emergentes de sus creencias y opiniones.

Se elaboró la interpretación general del fenómeno, mediante la contrastación de los hallazgos con los estudios previos y la marca referencial para confluir en el proceso del cual se observa en los lineamientos prácticos y las conclusiones del estudio fenomenológico realizado.

## **Consideraciones finales**

Se desarrolló la investigación a través de la interpretación del pensamiento de varios estudiosos de la personalidad, develándose en primera instancia de las entrevistas en profundidad de un capital humano que ha llegado a los máximos niveles académicos, lo siguiente:

La actitud, en los sujetos entrevistados ha constituido parte de ellos, con respecto a su mundo exterior donde se han desempeñado, por lo que se puede considerar las actitudes han sido procesos claves para entender sus tendencias en la relación con el comportamiento de los gerentes de las organizaciones donde han interactuado como trabajadores en las diferentes épocas de su vida profesional. Prevalciendo en ellos, la actitud activa porque ha predominado la naturaleza del trabajo expresado espontáneamente.

Se destaca la socialización en los entrevistados, como un elemento fundamental el éxito profesional porque no se bastaron a sí mismos para alcanzar el estatuto antropológico configurando a lo largo del tiempo, gracias a sus posibilitantes innatas y a la interacción establecida con el medio. Lo que permitió una gestión coadyuvada por las personas que coordinaron las actividades laborales de los otros, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y la posibilidad de la aparición de un proceso de aprendi-

zaje en las organizaciones, cuya acción e intervención del gestor educan al capital humano.

Respecto a las vías de expresiones que predominan en el capital humano, ellos consideran que la gerencia moderna requiere fundamentalmente de la vía de expresión cognitiva, dado que su significatividad consiste en amplificar las reacciones positivas en las organizaciones donde les correspondió laboral hacia ciertas circunstancias y personas, ésta se indica por la frecuencia con la que eligieron entre diversas circunstancias, las cuales condujeron a desempeñarse con sentido creador y crítico en las tareas profesionales propias de su campo específico de acción.

Se presentan similitudes en las opiniones del capital humano entrevistado en cuanto a simpatía, por ser un factor súper estructural predominante en sus conductas, facilitando la acción comunicadora entre ellos y sus gerentes, lo cual le imprime un elemento de modernidad a la gerencia de las organizaciones por donde han transitado.

El cargo de gerente les ha permitido conocer a trabajadores simpáticos, así como a trabajadores antipáticos delante del gerente; aspectos que constituyeron facilidades notables para la enseñanza y el aprendizaje organizacional.

En los modelos de conocimientos sustentados en las teorías de la personalidad, prevalecieron aspectos del corolario de construcción, así en el contexto de la gerencia moderna se develó en el capital humano entrevistado el deseo de establecer coincidencias entre las experiencias de su mundo en unas categorías cognitivas; porque cada día influyeron en la consolidación de ciertos aspectos de la visión de las cosas, revisando algunos y abandonando decididamente otros. Estas pautas, o categorías cognitivas, mediante las cuales se construye el mundo, son los constructos cognitivos.

Sin embargo, sería aventurado catalogar estas organizaciones como gerencia moderna, porque el capital humano no se anticipa a los eventos cuando construye sus reproducciones exactas, puesto que carecen de constructos anticipativos, a pesar de tener conocimientos previos y ser seres fundamentalmente conservadores, dispuestos a interpretar y esperar las situaciones similares conocidas.

Se develó, en el sistema de construcción del capital humano entrevistado, una variabilidad construida a través de las repro-

ducciones exactas de sus eventos, porque cuando éste no ocurría como esperaban, tenían que adaptarse y reconstruir. Esta experiencia nueva altera las anticipaciones venideras.

No obstante, respecto al corolario de la fragmentación en el capital humano, los sujetos entrevistados por tener que cumplir diferentes roles en su vida, funcionaron en todo momento como una personalidad unificada cumpliendo como esposa o esposo, hija o hijo, docente, gerente, política o político, participante de postgrado y postdoctorado, con una religión y una filosofía, de la misma manera en cada uno de los papeles desempeñados; actuaron con ciertos niveles de estrés (no es parte del estudio) porque estaban supeditados a las diversas circunstancias como una conducta fragmentada.

## **Referencias bibliográficas**

- BOEREE, G. (2006). **Teorías de la personalidad**. Traducción al castellano: Rafael Gautier. regautier@telefonica.net
- CERDA, H. (2001). **La investigación total**. La unidad metodológica. Colombia: Editorial Magisterio.
- FLÓREZ, R. y TOBÓN, A. (2003). **Investigación educativa y pedagógica**. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- FULLAT, O. (1996). **Filosofía de la Educación**. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- GUANIPA, P. (2001). **Bases Epistemológicas en la Formación de un Docente Proactivo en el Contexto de la Globalización**. Maracaibo: Tesis Doctoral, Universidad Rafael Beloso Chacín.
- GUANIPA, M. (2010). **Reflexiones Básicas sobre Investigación**. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín.
- LVANCEVICH, J. (2005). **Gestión, Calidad y Competitividad**. España: Editorial IRWIN.
- MARTÍNEZ, M. (2000). **El Paradigma Emergente**. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica. México: Editorial Trillas. Primera Impresión.
- \_\_\_\_\_ (2002). **Comportamiento Humano**. Nuevos Métodos de Investigación. México: Editorial Trillas. Cuarta Reimpresión.
- \_\_\_\_\_ (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. México: Editorial Trillas. Primera edición.
- PERLAM, D. y COZBY, P. (1995). **Psicología Social**. D. F. México: Editorial Interamericana.

- POSNER, G. (1998) **Análisis de Currículo**. Serie: Docente del Siglo XXI. Mac Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.
- SANDIN, M. (2003). **Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones**. Barcelona, España: MC GRW HILL.
- SIERRA BRAVO, R. (2005). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. España: Thomson Editores Spain Paraninfo S. A. Quinta Edición, cuarta reimpresión.



## **Emprendimiento social del siglo XXI: Un nuevo enfoque desde la praxis gerencial**

**Beatriz Hernández\***

### **Resumen**

El presente artículo es producto del análisis interpretativo de teorías, tesis, políticas sociales y objetivos de carácter mundial, argumentado por Sanchis (2008), Marina (2010), Nava (2008), Ostrom (2009) y Altuve (2006), orientando la idea central de emprender, ante necesidades individuales y colectivas, donde el emprendimiento como hecho social se configura como un enfoque dentro del ámbito gerencial. Al mismo tiempo, tiene por objeto construir una nueva definición de emprendimiento social para la praxis gerencial frente a los retos del siglo XXI, lográndose cumplir el mismo a través de una metodología descriptiva documental.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, hecho social, praxis gerencial.

\* Doctoranda del Programa en Ciencias Gerenciales (URBE, 2012). Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial (URBE, 2009). Ingeniera Industrial (LUZ, 2007). Coordinadora de Planificación y Desarrollo Institucional, Docente activa de las Cátedras: Planificación Empresarial e Higiene y Seguridad Industrial (UJGH). Correo electrónico: beatrizelena\_hp@hotmail.com.

## *Social Enterprise of the XXIst Century: A New Approach from the Viewpoint of Managerial Praxis*

### **Abstract**

This article is product of the interpretive analysis of theories, theses, social policies and objectives of a world-wide nature, set forth by Sanchis (2008), Marina (2010), Nava (2008), Ostrom (2009) and Altuve (2006) and oriented toward the central idea of enterprise facing individual and collective needs, where enterprise as a social fact is configured as an approach within the managerial sphere. Likewise, the object of this study is to construct a new definition of social enterprise for managerial praxis confronting twenty-first century challenges, fulfilling this through a descriptive, documentary methodology.

**Keywords:** Social enterprise, social fact, managerial praxis.

### **Introducción**

El emprendimiento entendido como la capacidad para iniciar cambios sustanciales desde la gerencia, viene explorando un nuevo horizonte de impacto: el entorno social, delimitado por el hombre a través de las fronteras de la educación y salud, lo cual se ve materializado en el desempeño gerencial, buscando con ello mejores servicios, reputación y un mayor capital social, al contar con personas más autodeterminadas, orientadas al crecimiento y desarrollo, tanto propio como de otros.

De este modo, el emprendimiento social constituye una propuesta de análisis en todos los contextos del quehacer productivo y académico, teniendo claro que sus resultados obedecen a muchos caminos, pero a un solo objetivo: el impacto social positivo. Sin embargo, emprendimiento social como término no tiene una acepción definitiva o coincidente, pues ha sido analizado como un fenómeno desde diversas aristas.

Asimismo, es importante entender que el emprendimiento parte de la iniciativa o voluntad y ésta a su vez de la razón, todas como un acto individual pero con impacto colectivo. Por tal motivo, para el propósito del presente artículo se partirá de la definición del hecho social como doctrina del pensamiento social y su vinculación en el marco legal venezolano, para luego incurrir en el abordaje del emprendimiento y su enfoque social, presentando las concepciones más recientes del término, para finalmente elaborar un nuevo constructo frente a los retos del milenio.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. El hecho social según doctrina del pensamiento social**

El término hecho social fue introducido en 1895 por el sociólogo francés Emile Durkheim (1858-1917) como: “modos de actuar, pensar y sentir externos al individuo, y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se imponen a él” (Durkheim, 1919).

Además, aclara que los hechos sociales son colectivos y externos al individuo. En este sentido, para la sociología, más aún para el estudio de los hechos sociales, la unidad de análisis es la sociedad más no el individuo. Así, Sanchis (2008) al analizar las doctrinas filosóficas del Pensamiento Social encuentra que la definición de hecho social gira en torno al concepto de técnica, entendida como la clave de la interpretación de los hechos que forma parte de la condición humana restringiendo el concepto de técnica al aparato de la ciencia moderna, la tecnología y la producción, sin tomar en aquellas técnicas relacionadas con el quehacer industrial, comercial, organizacional, psicológico, artístico, científico, de planificación, sociológico, entre otras.

De este modo, el autor citado afirma que, en la actualidad, la técnica ocupa tres grandes campos de acción:

- El de la producción, desde la organización del trabajo hasta la planificación.
- El de la organización desde el ámbito económico, político y administrativo.
- El de las relaciones sociales.

Asimismo, analiza la concepción de la sociedad bajo las tres ideas centrales de Durkheim (1919): Idea de estructura, donde la sociedad está estructurada alrededor de un conjunto de pilares que manifiestan a través de expresiones, una de ellas es la religiosa. El referido autor describe a las creencias religiosas expresadas en ritos, simbologías, emblemas o ideas abstractas como representaciones elaboradas por la sociedad para afirmar su sentido, su objetivo como tal. Para él, las creencias son indispensables para la reproducción de la sociedad, en tanto acarrearán una moral. De igual modo, sostiene que para hacer efectivo el fin de los lazos, es necesario que los componentes de la misma se apropien de las creencias internalizadas y actúen conforme a ellas.

Por otra parte, se describe la idea de función, según la cual la sociedad está estructurada en torno a un sistema social (com-

puesto por un capital social y un capital cultural), en ella cada individuo cumple funciones o roles definidos antes de que su concreción llegue a darse.

Mientras que la idea de Estado es definida desde la visión durkheimiana, por las funciones que cumple, siendo estas funciones limitadas, al no tener que manejar los lazos sociales ni la conciencia colectiva. Para Durkheim el Estado es un tipo de conciencia colectiva, pero no la concentra toda: es un órgano de pensamiento social y su función específica es elaborar ciertas representaciones sociales para dirigir la conducta colectiva.

A partir de estas referencias, es posible observar que el Pensamiento Social introduce la idea de que la técnica subyace en todos los problemas y esferas. Sin embargo, en este artículo, la construcción de teorías sobre emprendimiento social centrará su interés en el campo de acción social, vinculando la importancia del mismo en la dimensión laboral, educativa y su conexión con los objetivos de desarrollo a nivel mundial establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2000 en un programa en pro del desarrollo.

## **1.2. El hecho social en el marco de la Ley del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores**

Según el Artículo 25 de dicha Ley del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores (2012), el proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza, creen las condiciones materiales, sociales, así como las espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas, lograr una sociedad justa, amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo, en la participación activa, consciente, solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano.

En consecuencia, el proceso social de trabajo debe contribuir a garantizar:

- La independencia y la soberanía nacional, asegurando la integridad del espacio geográfico de la nación.
- La soberanía económica del país asimilando, creando e innovando técnicas, tecnologías y generando conocimiento cien-

tífico y humanístico, en función del desarrollo del país y al servicio de la sociedad.

- El desarrollo humano integral para una existencia digna y provechosa de la colectividad, generando fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional y crecimiento económico que permita la elevación del nivel de vida de la población.
- La seguridad y soberanía alimentaria sustentable.
- La protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

Visto de este modo, la praxis gerencial representa un proceso idóneo para hacer del trabajo como hecho social, el mejor camino para crear la riqueza producto social, a modo de garantizar su justa distribución, la vida digna del trabajador junto a su familia, cubriendo las necesidades materiales, sociales e intelectuales, según lo contemplado en el artículo 96 de dicha Ley.

### **1.3. Emprendimiento, su definición conceptual**

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero). Su mayor acepción se ubica en las ideas para iniciar negocios; desde el punto de vista económico y social, constituye una alternativa de solución para enfrentar situaciones de crisis. Según Marina (2010), el espíritu emprendedor es la base, apoyando la definición del grupo de trabajo B de nombre “Competencias Clave”, en el Programa Educación y Formación 2010 de la Comisión Europea, que define dicho espíritu como la capacidad para provocar uno mismo cambios (componente activo) y habilidad para aceptar y apoyar transformaciones producidas por factores externos (componente pasivo).

Como parte de un proceso de pensamiento estratégico, el emprendimiento es analizado desde las escuelas descriptivas de Mintzberg *et al* (1999), citado por Labarca (2008), las cuales se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Así, la escuela emprendedora tiene como característica central que la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, un sentido de dirección a largo plazo y una visión del futuro de la organización. La aplicación de los planteamientos de la escuela emprendedora parece más apropiada en dos situaciones:

En primera instancia, en las etapas iniciales de un negocio, son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para es-

tablecer una dirección adecuada. Un segundo momento de aplicación, sería aquel que pueda catalogarse de difícil o en situación de reconversión, cuando las grandes organizaciones requieren de la praxis gerencial de líderes visionarios. En ambos casos, se observa en contextos dinámicos; sin embargo, deben ser lo suficientemente simples como para ser gestionados y controlados por un único cerebro: el líder visionario, tal como lo plantea Mintzberg, Ahustrand y Lambel (1999), citado por Labarca (2008).

Así, los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompan los tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero logran combinar eficientemente conceptos de bajo costo y factores diferenciales.

La mayor crítica para esta escuela se halla en el excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia, lo que implica saber muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en una caja negra en la mente del directivo), además del riesgo que representa un posible liderazgo con una marcada unidireccionalidad que no considere la pertinencia como elemento clave para el éxito de la praxis gerencial. El emprendimiento viene a ser aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos.

#### **1.4. Emprendimiento social**

Existen algunos conceptos acerca del emprendimiento social, sin embargo, este término aún no alcanza una definición concreta y aceptada por un colectivo, modificando su esencia según el ámbito de acción, y en consecuencia, de sus distintas necesidades y expectativas.

En este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creado en el año 1959 en Washington DC- Estados Unidos, surgió como alternativa de financiamiento de propuestas formuladas por empresas de sus países miembros.

Por su parte, Kantis (2009) definió el emprendimiento social como el conjunto de acciones realizadas con el propósito de crear valor social, asociándose mayormente esta tarea a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), reconociendo al mismo tiempo que cada vez hay más empresas desarrollando este tipo de iniciativas: desde acciones puramente filantrópicas hasta verdaderos proyectos de negocios orientados a mejorar la calidad de vida de la gente, así como los resultados económicos de las compañías.

Para esta organización, el emprendimiento social comporta los siguientes aspectos:

- Su propósito primordial se orienta a crear valor.
- Sus factores de integración: el liderazgo, estrategia, cultura organizacional.
- Sus mecanismos de implementación, los cuales se fundamentan en: los flujos de trabajo, gestión de los recursos humanos, viabilidad financiera.
- Gobierno y en este la continuidad entendida como presencia física.
- También el acceso a los recursos intangibles como legitimidad, credibilidad, capacidades críticas, acceso o redes.

Según el mencionado ente, el emprendimiento social también puede analizarse a través de la medición del desempeño y de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, ambientales, demográficas y sociales.

En consecuencia, Ares (2004), al analizar la conducta de los emprendedores, considera que a diferencia de este proceso enfocado a los negocios, el social tiene por motivación el cambio en la sociedad. Además, señala dos componentes en este tipo de emprendimiento como son la sostenibilidad social y ambiental de su proyecto y un componente ético muy fuerte, exigiendo con ello una trascendencia social, la cual según Cubillán (2012) se manifiesta a través de la solidaridad, como modo de ser que lleva a actuar, se hace explícito y real con los hábitos.

Aun cuando existen diversas definiciones por parte de organizaciones y autores, coincidiendo en que el emprendimiento social se origina a partir de una necesidad social, Nava (2008) considera oportuno definir como necesidades sociales a aquellas de origen educativo, sanitario, ambiental, cultural, social y laboral.

Cabe destacar que todo emprendimiento que se diga coherente con las necesidades sociales debe estar enmarcado en las políticas sociales del Estado. En referencia a esta idea, Altuve (2006), bajo la concepción de corresponsabilidad entre ciudadanos y Estado, asegura que las políticas sociales deberán tener como finalidad capacitar, preparar y garantizar la salud, trabajo, educación, seguridad social, vivienda; en fin, construir una ciudadanía de contenido social.

Sin embargo, partiendo de la idea de sistema, las políticas sociales de Estado deben responder a los objetivos de desarrollo a

nivel mundial establecidos por la Organización de las Naciones Unidas ONU (2000), instando a cada jefe de Estado a ser agentes catalizadores a través de sus políticas estratégicas. Los objetivos formulados para el presente siglo por este organismo son:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.
- Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/Sida, la malaria y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

A pesar del esfuerzo mundial por reducir los problemas objeto de atención para la ONU, Venezuela ha creado mecanismos para atenderlos, pero el desarrollo económico dicta las pautas para materializar ideas y procesos a su vez. Sin embargo, a fin de consolidar un constructo teórico acerca del emprendimiento social conviene destacar las propuestas de Elinor Ostrom (1931- 2012), primera y única mujer Premio Nóbel en Economía en el año 2009.

Ante el planteamiento realizado, cabe resaltar que Ostrom (2009) demostró en su tesis que las empresas y las asociaciones de usuarios pueden gestionar mejor la propiedad común que las autoridades públicas o el mercado. En este sentido, la referida autora encontró que diversas sociedades tienden a crear y mantener a lo largo del tiempo complejas reglas, normas y sanciones para garantizar que los recursos comunales como bosques, ríos o pastizales, se utilicen de forma sostenible y llega a la conclusión que este mecanismo de gobierno a menudo funciona bien, pudiendo generar controversia sobre la eficiencia con formas tradicionales de propiedad.

Aunque los estudios de la economista no involucraron el caso Internet como propiedad común, este es el mayor y más robusto bien comunal de la historia. En este caso concretamente es manejable como propiedad común y no de las autoridades públicas, poniendo de relieve la eficiencia en la administración del bien común y la veracidad de la tesis de la destacada investigadora.

Lo antes expuesto, constituye un argumento teórico comprobado como base para plantear una definición de emprendi-

miento social, basada en el análisis interpretativo de causas que motivan a concebir dicho término desde una óptica integrada entre necesidades, causas de éstas, su abordaje e impacto y desarrollo económico, ambiental y social masivo y activo.

### **1.5. Nuevo constructo para el emprendimiento social frente a los retos del siglo XXI**

Para avanzar hacia la construcción de nuevas teorías referenciales, el emprendimiento social puede entenderse como la iniciativa de un líder proactivo con alto sentido de la ética, capaz de identificar oportunidades, desarrollar alternativas innovadoras, generar un cambio social sostenido por la aceptación de la comunidad que impacta, ser sustentable por ir más allá de lo que se necesita y espera. Dicho líder puede ser de Estado, de empresa e individual o natural, de tal manera que el emprendimiento social puede darse desde cualquiera de estas figuras.

Todo lo cual redundará en una praxis gerencial coherente y necesaria para responder a los cambios del siglo XXI, dada la desorientación de las organizaciones en la misión que a bien tengan plantearse al servicio de la humanidad. De igual modo, atendiendo a estas fuerzas se define entonces el emprendimiento social:

Desde el plano educativo, el emprendimiento social podrá verse manifiesto en las acciones emprendidas para formular y ejecutar programas de profesionalización, enseñanza y atención bajo un enfoque inclusivo, accesible e integral.

En torno al punto de vista laboral, el emprendimiento social en las organizaciones se deberá apoyar en el marketing interno para escuchar las necesidades de sus colaboradores y poder trascender a través de los programas de evaluación del desempeño, de desarrollo de carrera a construir un actor social más consciente y motivado a dar respuestas pertinentes en todas las funciones en las que se inserte. Todo esto, bajo un claro proceso de igualdad de género, sin discriminación de raza, religión, entre otros.

En el contexto del sector salud, en el diseño de programas de atención curativa y preventiva sin discriminación de clases, pero con un orden de prioridad de acuerdo con criterios de importancia y urgencia. Siguiendo los objetivos del milenio, según la ONU, los programas principales deberán estar orientados a la atención de la maternidad y enfermedades como el VIH/Sida, malaria y otras de alta morbilidad.

Indistintamente de la perspectiva de acción, el emprendimiento social podrá requerir el respaldo económico y financiero. Una forma de reafirmar nuevamente la relación entre el desarrollo económico y social de un plan, ya sea por parte de un país, empresa, u otro. En líneas muy sencillas, el emprendimiento del siglo XXI significa trascendencia desde todas las esferas y sentar las bases para nuevos emprendimientos cada vez más ambiciosos.

## **2. Abordaje metodológico**

El presente artículo se deriva de una investigación documental, de tipo descriptivo y diseño bibliográfico. En este sentido, Bernal (2010) señala que este tipo de investigación consiste en un análisis de información sobre un determinado tema, a los fines de establecer diagnóstico y comparaciones, respecto al tema objeto de estudio. Asimismo, para abordar el presente estudio, se recurrió a la revisión de fuentes impresas mayormente: textos, revistas científicas arbitradas impresas y electrónicas y documentos disponibles en la Web identificadas en las referencias bibliográficas de este trabajo.

## **Reflexiones finales**

Como resultado del análisis interpretativo de las doctrinas de pensamiento social, bajo el enfoque de Ellul y Durkeim, documentos legales y planteamientos de orden mundial, el emprendimiento social orientado a responder a los retos del milenio deberá evolucionar a un modelo de acción caracterizado por ser, por un lado, altamente arriesgado, para poder asumir los retos cuyos resultados son impredecibles tales como los aplicables al sector salud, los cuales implican tantas probabilidades de error como nuevos sean los experimentos.

Por otro, se hace necesario el componente ético, con el valor de la solidaridad liderando los escenarios de acción a sabiendas de la poca conciencia de las víctimas de la pobreza económica, moral, espiritual e intelectual, sin que esto justifique la continuidad de los desórdenes.

La gestión ambiental resulta un camino piloto para asumir el modelo de Ostrom (2009) como un modelo de gestión que no supedita las voluntades colectivas a una voluntad individualista acostumbrada a ejercerse desde la función pública.

El emprendimiento social desde las organizaciones resulta un camino ideal para impulsar el emprendimiento individual de sus colaboradores, dado que la relación organización-colaboradores ejerce un comportamiento doblemente influyente, es decir, las organizaciones influyen en las personas y las personas de igual modo en las organizaciones. El emprendimiento se perfila a ser cada vez más ambicioso, dadas las restricciones ya sea de información, presupuesto, voluntad política y cultura.

### **Recomendaciones**

- Relacionar el emprendimiento social con la educación universitaria y el impacto social de este a través de la Extensión, concretamente en las acciones comunitarias, voluntariado e investigación, a fin de determinar la influencia que tienen las instituciones universitarias en el desarrollo de iniciativas, ya sea de negocio o social.
- Empezar acciones para el mejoramiento de la propiedad común sin desplazar los aportes y ventajas de la tecnificación de procesos, para lo cual la formación y marketing para el autofinanciamiento en las zonas económicamente y socialmente desfavorecidas, juegan un papel fundamental.
- Avanzar a la construcción de un sistema caracterizado por la eficiencia de los recursos, donde reducir el tiempo de respuesta sea un objetivo compartido, lo cual se puede lograr fortaleciendo la cultura de planificación y control.
- Impulsar el emprendimiento en áreas que han sido abordadas desde métodos convencionales como el deporte y la cultura a través de la educación como primer paso para la evolución del emprendimiento como mínimo proporcional a las necesidades planteadas.
- Diseñar desde las empresas estructuras de inversión cónsonas con el abordaje de aspectos ambientales, culturales, recreativos, de salud, e incorporarlos a sus objetivos sociales.
- Crear el observatorio de emprendimiento social para medir su impacto desde las universidades, empresas, organismos tanto públicos como privados y fundaciones, tomando como base las necesidades sociales, económicas, culturales, educativas de salud guardando en este sentido pertinencia con los objetivos del milenio.

## **Referencias bibliográficas**

- ALTUVE, E. (2006). **Deporte y Revolución Bolivariana en Venezuela** (primera parte). Disponible en: <http://www.efdeportes.com>. Fecha de consulta 14/03/2008.
- ARES, A. (2004). **La conducta proactiva de los emprendedores**. Madrid, España: Universidad Complutense.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2012). **Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras**. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.
- BERNAL, C. (2010). **Metodología de la Investigación** (3ª ed.). Editorial Pearson.
- CUBILLÁN, W. (2012). **Liderazgo Trascendente**. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Venezuela. Disponible en: [http://webujgh/index.php?option=com\\_content&view=article&id=604:liderazgo-trascendente](http://webujgh/index.php?option=com_content&view=article&id=604:liderazgo-trascendente). Fecha de consulta: 07/05/2012.
- DURKEIM, E. (1919). **Las reglas del método sociológico** (7ª ed.). París: Librería Félix Alcán.
- KANTIS, H. (2009). **Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina**. Banco Interamericano de Desarrollo.
- LABARCA, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. **Revista Opción**, Año 24, No. 55 (2008): 47-68.
- MARINA, J. (2010). La competencia de emprender. **Revista de Educación**, 351. Enero-Abril 2010, pp. 49-71. Fecha de consulta: 18/06/2012.
- NAVA, Y. (2008). **Programa de atención a las necesidades sociales, deportivas y recreacionales de las comunidades**. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Administración Deportiva. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2000). **Cumbre del Milenio**. Nueva York, 6 al 8 de septiembre de 2000.
- SANCHIS, A. (2008). Introducción al pensamiento social de Jacques Ellul. España: Editorial Aebius.



## Aplicación de métodos cualitativos en el ámbito empresarial

Naudy Leal\*

### Resumen

El presente artículo plantea como objetivo analizar la aplicación de métodos cualitativos en el ámbito empresarial, considerando ideas y conceptos aportados por Báez y Pérez (2009), Martínez (2009), Méndez (2008), entre otros teóricos, que contribuyeron en el desarrollo de la presente disertación. Metodológicamente es una investigación de tipo documental en la que se sistematiza, organiza, analiza e interpreta las diferentes teorías que sirvieron de sustento lógico para la adecuación y perfeccionamiento de las ideas manifestadas en la presente investigación. Los aportes obtenidos evidencian la posibilidad de aplicación de métodos de investigación cualitativa en estudios organizacionales con el fin de lograr una mejora sustancial en la solución de problemas que se suscitan en este campo de la actividad humana.

**Palabras clave:** Investigación cualitativa, ámbito empresarial, ingeniería industrial.

\* Cursando estudios en la Maestría Gerencia de Empresas. Mención: Operaciones (LUZ). Ingeniera Industrial (LUZ, 2005). Docente de las cátedras: Higiene y Seguridad Industrial, Introducción a la Ingeniería, Industria, así como Higiene y Seguridad Avanzada y Tópicos Especiales de Gerencia (LUZ). Correos electrónicos: nclw28@hotmail.com; nleal@fing.luz.edu.ve

## *The Application of Qualitative Methods in the Entrepreneurial Environment*

### **Abstract**

The objective of this article is to analyze the application of qualitative methods in the entrepreneurial environment, considering ideas and concepts contributed by Báez and Pérez (2009), Martínez (2009) and Méndez (2008), among other theoreticians who contributed to the development of this dissertation. Methodologically, this is a documentary investigation, in which the different theories that served as logical support for adapting and perfecting the ideas set forth in the research are systematized, organized, analyzed and interpreted. The contributions obtained evidence the possibility of applying qualitative research methods to organizational studies in order to achieve substantial improvement in solving the problems that arise in this field of human activity.

**Keywords:** Qualitative research, entrepreneurial environment, industrial engineering.

### **Introducción**

Por naturaleza, el ser humano ha mantenido una actitud de explorar el mundo para intentar dar respuestas a los fenómenos que observa, esto le ha permitido generar un conocimiento basado en la situación a través de la indagación, elemento importante en la investigación. En este orden de ideas, la investigación, puede definirse como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 22).

Gracias a la investigación ha sido posible la solución de problemas que afectan a la sociedad así como también la comprensión de situaciones relacionadas con el ser humano, los fenómenos naturales, el comportamiento de animales, entre otros aspectos. Para poder llegar a obtener resultados de mayor certeza se utiliza la investigación científica, la cual permite conseguir conocimientos de manera sistemática, controlada, empírica y crítica.

De la definición anterior, llama la atención el hecho de que a diferencia del concepto de investigación, en éste se especifica que los conocimientos se obtengan a partir de un proceso sistemático que implica la organización de la información y el hecho de que los resultados puedan ser verificados. La investigación científica

comprende dos grandes enfoques que persiguen un mismo fin: generar conocimiento; sin embargo, la manera de obtenerlo varía entre uno y otro. Estos enfoques son conocidos como investigación cuantitativa e investigación cualitativa.

Por lo anterior, el estudio realizado se plantea como objetivo describir la aplicación de métodos cualitativos en el ámbito empresarial y a su vez responder a la interrogante ¿En qué contexto organizacional pudieran aplicarse los métodos cualitativos?

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Investigación cualitativa**

Según Strauss y Corbin (2002, p.12), la investigación cualitativa se refiere a “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”, en este sentido, los autores antes mencionados enfatizan en la no cuantificación de los datos cualitativos, es decir, la investigación cualitativa se refiere a un proceso de interpretación no matemático, realizado con la finalidad de descubrir conceptos y relaciones de los datos brutos para posteriormente organizarlos en un esquema explicativo teórico.

Otra definición de investigación cualitativa, que aborda diferentes elementos con respecto a la anterior, es la aportada por Heath citado por Balcázar, González, Gurrola y Moysén (2005, p.27), quien explica que “cuando se habla de investigación cualitativa, se trata de describir e interpretar algunos fenómenos humanos, a menudo en palabras propias de los individuos seleccionados (los informantes), en vez de considerar la perspectiva del investigador”.

En concordancia con lo anterior, Hernández *et al.* (2006) afirman que el enfoque cualitativo se refiere a un conjunto de prácticas interpretativas que hacen visible al mundo, lo modifican y convierten en una serie de representaciones expresadas en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

A partir de la revisión teórica realizada es posible notar que muchos autores definen la investigación cualitativa a partir de lo que *no es* investigación cualitativa, otros lo hacen en función de sus características, para efectos de la presente investigación, y utilizando la metodología empleada por Báez y Pérez de Tudela (2009) para definir la *investigación comercial cualitativa*, se parti-

rá del significado etimológico de cada uno de los términos, para obtener un concepto o definición de la investigación cualitativa:

- Investigar según los autores antes mencionados, significa “en la pista o hacia la pista” (p. 35), pues proviene de las palabras latinas *in* cuyo significado es hacia y *vestigium*, que significa huella, pista. En este sentido, investigar consiste en indagar o profundizar sobre algo que se tiene indicios pero no se conoce completamente, lo cual tiene mucha relevancia porque permite la búsqueda de conocimientos para comprender una realidad y darle solución a los problemas detectados en dicha realidad.
- Cualitativa, en palabras de Báez y Pérez de Tudela (2009), proviene del latín *qualitas qualitatis*, y tiene una doble etimología; pues puede entenderse como cada una de las circunstancias naturales o adquiridas que identifican o distinguen a las personas, seres vivos, objetos y fenómenos. De igual manera, el término cualidad puede entenderse en un sentido amplio como equivalente a calidad (propiedad o atributo), al mismo tiempo que a personalidad (manera de ser de una persona o cosas). En función de lo anterior, puede decirse que el término cualitativa hace mención a la particularidad de las personas, cosas, fenómenos; permitiendo el establecimiento de diferencias y puntualizar en sus aspectos característicos o distintivos.

Una vez dada la definición etimológica de cada uno de los términos que componen la investigación cualitativa, es posible conceptualizarla como la indagación o búsqueda de conocimientos para la solución de los problemas existentes en una situación, haciendo énfasis en la particularidad de las personas, cosas, fenómenos propios de la realidad que desea ser estudiada. Ciertamente, la definición de la investigación cualitativa, presentada a partir del significado etimológico de sus términos componentes, no especifica en sí misma todos los aspectos que abarca este tipo de investigación, por lo que se hace necesario mencionar las características inherentes a la investigación cualitativa (Hernández *et al.*, 2006):

- La investigación cualitativa es naturalista debido a que se enfoca en el estudio de los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales, de igual modo, es interpretativa, pues pretende encontrar sentido a los fenómenos según los significados que las personas les asignen.

- En relación con el problema de investigación, el investigador realiza el planteamiento del problema, sin embargo, no sigue un proceso claramente definido.
- En el mismo orden de ideas, el enfoque cualitativo va de lo particular a lo general, es decir, en primer lugar, se enfoca en explorar y describir una realidad y, en segundo lugar, generar las perspectivas teóricas asociadas a dicha realidad, por lo que este tipo de investigación se considera un proceso inductivo.
- El proceso de investigación cualitativa se caracteriza por ir generando las hipótesis a medida que se realiza la investigación, de manera que éstas se van refinando en la medida en la que se obtienen los datos o se generan como resultado del estudio.
- Los métodos de recolección de datos utilizados en este tipo de investigación no son estandarizados, pues estos consisten en obtener las perspectivas y puntos de vistas de los participantes, analizar la interacción entre individuos, grupos, comunidades, entre otros; por tanto, es posible emplear la observación no estructurada, entrevistas abiertas a profundidad, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, historias de vida, interacción e introspección con grupos o colectividades.
- La investigación cualitativa se centra en la diversidad de ideologías y en la particularidad de los individuos, es decir, que cada individuo posee cualidades únicas. Por este motivo, el investigador bajo este enfoque genera el conocimiento a partir de la interpretación de las experiencias de los participantes, su propia experiencia y de la interacción entre todos los actores.
- Las indagaciones de carácter cualitativo no persiguen generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias, tampoco pretenden necesariamente obtener muestras representativas de una población, sino que buscan dar respuesta sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas.

## **1.2. Métodos cualitativos**

Según Martínez (2006), el método cualitativo que se vaya a emplear dependerá de la naturaleza de la estructura a estudiar. A continuación se presentan, según el criterio del autor antes mencionado, algunos métodos que han sido agrupados según su idea central.

- Métodos hermenéuticos: La hermenéutica significa, en primer lugar, expresión (de un pensamiento), pero también implica la explicación y sobretodo la interpretación del mismo (Ferrater, 2004). Además, dichos métodos son adecuados y aconsejables, siempre que los datos o las partes de un todo se presten a diferentes interpretaciones, por ejemplo: el estudio del crimen organizado, de la dinámica del narcotráfico, de los sujetos paranoicos, entre otros, donde la información que se ofrece puede tratar expresamente de desorientar o engañar.
- Métodos fenomenológicos: Estos métodos son adecuados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información; de igual manera, son aconsejables cuando el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado de su propia vida, por ejemplo: el mundo axiológico de los drogadictos.
- Métodos etnográficos: Son aconsejables para entrar a conocer un grupo étnico, racial, de *ghetto* o institucional (tribu, raza, nación, región cárcel, hospital, escuela, entre otros), que forman un todo y donde los conceptos de las realidades que se estudian adquieren significados especiales pues, las reglas, normas, modos de vida y sanciones son muy propias del grupo como tal. En estos casos, los grupos piden ser vistos y estudiados globalmente, ya que cada cosa se relaciona con todas las demás y adquiere su significado por esa relación.
- El método de investigación-acción: “Es el único indicado cuando el investigador no sólo quiere conocer una determinada realidad o un problema específico de un grupo, sino que desea también resolverlo” (p.135). En este caso, los individuos investigados actúan como coinvestigadores en todas las fases del proceso (planteamiento del problema, recolección de la información, interpretación de la misma, planeación y ejecución de la acción concreta para la solución del problema, evaluación posterior sobre lo realizado). El propósito de estas investigaciones está orientado hacia la concientización, desarrollo y emancipación de los grupos estudiados y hacia la solución de sus problemas.
- Recolección de la información: Tanto los instrumentos como los procedimientos y estrategias a utilizar, se seleccionan según el método escogido. En términos generales, los más utilizados son la observación participativa y la entrevista a pro-

fundidad. Hay que describir los que se vayan a utilizar y justificarlos. Las técnicas de obtención de la información se detallan más adelante.

- **La muestra a estudiar:** En términos generales, no deberá estar constituida por elementos aleatorios descontextualizados, sino por un todo sistémico con vida propia, como es una persona, institución, etnia o grupo social. En la investigación cualitativa se impone la profundidad sobre la extensión y la muestra se reduce en su amplitud numérica y se explicitan los criterios conceptuales para su escogencia, según su relevancia para los objetivos de la investigación. Es importante que al momento de su selección, se escoja de forma que estén representadas, de la mejor manera posible, las variables de sexo, edad, nivel socioeconómico, profesión, entre otras, según el caso, pues su información puede ser diferente y hasta contrastante.

Un aspecto de vital importancia es la credibilidad de la información, la cual puede variar debido a que los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas, por tanto, el investigador debe contrastar, corroborar o cruzar la información suministrada por cada informante con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, usar técnicas de triangulación (combinación de diferentes métodos y fuentes de datos); es por esta razón que resulta conveniente que la muestra de informantes represente, en la mejor forma posible, los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada, como estrategia para corregir distorsiones perceptivas y prejuicios y porque toda realidad humana es poliédrica, tiene muchas caras.

### **1.3. Técnicas de obtención y producción de información**

Desde la perspectiva del enfoque cualitativo, la recolección de datos no se realiza con el propósito de hacer inferencias ni análisis estadísticos, debido a que se lleva a cabo con la finalidad de analizar y comprender dichos datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y de esta manera generar conocimiento (Hernández *et al.*, 2006). El instrumento de recolección de información es el propio investigador, el cual se vale de diversas técnicas, entre las cuales destacan la observación, entrevista, grupos de enfoque, documentos, biografías, entre otras; cada una de estas técnicas se explica brevemente a continuación, según el criterio de los autores antes citados:

Observación: En el enfoque cualitativo, la observación implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales manteniendo un papel activo y una reflexión permanente; es de suma importancia estar atento a los detalles, eventos e interacciones que ocurren. Entre los elementos que pueden ser observados se encuentran el ambiente físico o entorno, el ambiente social y humano.

Los formatos de observación en la investigación cualitativa, se van generando a medida de que avanza la investigación, esto quiere decir que al momento de realizar la observación inicial, generalmente no se utiliza un formato estándar para recoger los datos. El criterio para la recopilación de la información es simplemente observar todo lo que se considere pertinente o relevante. Como se ha mencionado al inicio, el investigador cualitativo puede o no participar o mezclarse con los individuos que desea estudiar, en este sentido, su rol varía desde la no participación hasta la participación completa, según lo considere conveniente, siendo lo más deseable la participación activa o completa.

Entrevista: En la investigación cualitativa se define a la entrevista como una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado; éstas podrán ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. En el primer caso, el investigador utiliza una guía de preguntas específicas y se limita solo a dicha lista. En cuanto a las semiestructuradas, el investigador utiliza una lista como guía, sin embargo, es posible incorporar nuevas preguntas para obtener mayor información sobre el objeto de estudio. Finalmente, las entrevistas a profundidad, fundamentadas en conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado con el fin de clasificar e interpretar su cosmovisión o algún ámbito de interés para la investigación.

Grupos de enfoque: En los grupos de enfoque, también conocidos como sesiones de profundidad, el investigador posee interés por la manera en que los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema. En esta técnica de recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo y su aplicación es positiva cuando todos los miembros del grupo participan y se evita que uno de ellos guíe la discusión.

Documentos, registros, materiales y artefactos: Los documentos, registros, materiales y artefactos son utilizados por el investigador cualitativo para conocer los antecedentes de un ambiente, las vivencias, experiencias o costumbres y su funcionamiento cotidiano, estos pueden ser individuales o grupales. Es

importante destacar que al momento de solicitar los documentos, registros, materiales y artefactos, el investigador debe explicar el tipo de elemento que desea y además debe indicar claramente que dicho elemento posee un significado profundo y se vincula con el planteamiento del problema.

Biografías e historias de vida: Las biografías o historias de vida se refieren a una manera de recolectar datos que puede ser *individual*, es decir, relacionada a un participante o personaje histórico, o *colectiva*, por ejemplo, relacionada a una familia.

Bitácoras de campo: Son narraciones o anotaciones realizadas por el investigador.

#### **1.4. Análisis e interpretación en la investigación cualitativa**

Según Martínez (2009), el análisis en la investigación cualitativa debe entenderse como un proceso de deconstrucción del discurso de los participantes en el estudio, es decir, que se debe mostrar de qué manera se ha construido algún concepto o realidad; para ello el investigador deberá combinar intuición, experiencias, teorías, creatividad, entre otros, tomando como guía para el ordenamiento de la información los objetivos planteados en la investigación. Por otra parte, la interpretación consiste en captar el sentido latente del discurso, para ello, el investigador deberá buscar el sentido global del discurso en el contexto social de acuerdo con las teorías explicativas de las que disponga, creando un nuevo discurso en el que se resalten aquellos aspectos relevantes para la investigación.

#### **1.5. Aplicación de los métodos cualitativos en el ámbito empresarial**

Una razón para utilizar la investigación cualitativa es la naturaleza del problema que se investiga. Los métodos cualitativos pueden utilizarse para obtener detalles de diversos fenómenos, tales como procesos del pensamiento, sentimientos y emociones, que resultarían difíciles de extraer utilizando métodos de investigación más convencionales (Strauss y Corbin, 2002).

Tal como se mencionó al inicio del artículo, la investigación cualitativa ha sido aplicada en diversas disciplinas, siendo las que más recurren a ella: la Educación, Sociología, Antropología y Psicología. Ante este hecho, surge la interrogante: ¿tendrá cabida la investigación cualitativa en el ámbito empresarial?, por abar-

car esta interrogante un campo muy amplio, se delimitará su respuesta a la gestión empresarial relacionada con el área de la ingeniería industrial.

La ingeniería industrial se enfoca en el análisis de procesos administrativos y de producción; de igual manera, se centra en el diseño de métodos para hacer eficientes dichos procesos (Méndez, 2008). En un sentido más amplio, puede decirse que trabaja con sistemas integrados, ya que además de considerar los materiales, equipos de producción, instalaciones y costos, también abarca el estudio del recurso humano, considerándolo como el elemento más importante de las organizaciones.

El objetivo o propósito que persigue la ingeniería industrial es la mejora de la productividad, entendiendo ésta como “la relación entre producción e insumo” (Organización Internacional del Trabajo, 2006, p.3). Sin embargo, según Méndez (2008), el concepto de productividad presenta diferentes acepciones, debido a que puede evaluarse desde dos puntos de vista: cualitativo y cuantitativo; en el primero de los casos, se asocia con el grado de congruencia entre el resultado obtenido y su objetivo, es decir, se refiere a la eficacia, mientras que en el segundo caso, se asocia a la cantidad de producto que se obtiene por unidad de recurso empleada, es decir, que se refiere a la eficiencia.

Para efectos del artículo, se describirán algunas de las áreas puntuales del ejercicio de la ingeniería industrial para tratar de abordar diversos problemas o realidades que se presenten en dichas áreas dentro del ámbito empresarial, de manera que se pueda determinar si es posible o no abordar las situaciones detectadas, bajo la perspectiva de la investigación cualitativa.

Calidad: Esta área está orientada a la satisfacción de las expectativas de los clientes. Anteriormente, el enfoque dado a la calidad era la fijación de una serie de especificaciones técnicas y en el cumplimiento de las mismas. En la actualidad, además de lo anterior, se hace énfasis en que el producto sea adecuado al uso. La calidad como área de trabajo está estrechamente vinculada con producción, por tanto, al establecer controles adecuados se favorece al incremento de la productividad. Esta área de la ingeniería industrial amerita esfuerzos en toda la cadena de producción o prestación de un servicio de la organización, la cual debe asegurarla mediante la calidad del diseño, el control de los insumos y la calidad del producto, estableciendo un adecuado siste-

ma de calidad, mejora continua de los procesos y el control de materiales, partes y componentes (Méndez, 2008).

**Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:** Esta área también es conocida como Higiene y Seguridad Industrial, su propósito es garantizar la integridad física y mental de las personas que laboran en una organización, sea de manufactura o de servicios. Con el pasar de los años y la actualización del marco legal vigente venezolano, específicamente la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) en el año 2005 y la promulgación de diversas normas técnicas, han provocado el incremento de la demanda de profesionales con competencia en esta materia.

Para alcanzar el propósito definido en el párrafo anterior, es necesaria la aplicación de criterios orientados a la prevención de accidentes de índole laboral, así como el padecimiento de enfermedades ocupacionales. Lo anterior se logra haciendo un análisis profundo de los centros de trabajo, de manera que se puedan identificar condiciones físicas, químicas, biológicas, disergonómicas y psicosociales con el potencial de causar daños a los trabajadores.

Como puede notarse, esta área de la ingeniería industrial amerita el análisis tanto de los factores de trabajo que originan condiciones inseguras (asociadas a la infraestructura o circunstancias físicas), como de los factores personales que explican el motivo de ocurrencia de los actos inseguros (asociadas al comportamiento humano), para esto cuenta con diversas técnicas de análisis que comprenden la identificación de los peligros y el análisis de los riesgos para el establecimiento de medidas de control y/o prevención.

Es importante destacar que las condiciones y medio ambiente de trabajo, al igual que el área de calidad, están estrechamente ligadas a la productividad, pues un accidente o una enfermedad provocan la disminución (en el mejor de los casos temporal) del rendimiento de un trabajador, sin contar las unidades que se dejen de procesar (o el servicio que se deja de prestar) durante la ocurrencia de un evento no deseado, las pérdidas de material, los daños a las instalaciones que pudieran presentarse o el impacto a las comunidades vecinas.

**Producción:** Esta área consiste en la planificación, programación y control de las actividades de producción en distintos horizontes de tiempo, es decir, en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de lograr la cantidad, calidad y tiempo de entre-

gas requeridos, empleando los mejores métodos de trabajo y buscando el menor costo posible (Méndez, 2008). Para poder cumplir con lo especificado anteriormente, el ingeniero industrial debe realizar diversas actividades, tales como: pronósticos de la demanda, cálculos de la capacidad de la planta, disponibilidad de insumos y personal, facilidades de almacenamiento (de materiales, productos en proceso y productos terminados), entre otros.

Siendo el hombre el factor de trabajo más importante dentro de cualquier organización, es de vital importancia el estudio de su comportamiento para verificar que los lineamientos y/o metas corporativas sean cumplidas, de igual manera, el estudio de la fuerza de trabajo será de vital importancia para determinar mecanismos de motivación, generar un buen clima de trabajo que favorezca el desarrollo profesional y personal de los empleados, sin descuidar las metas de la organización.

Movimientos, métodos y tiempos: También conocida como ingeniería de métodos, esta área abarca “un conjunto de técnicas que centran su atención en la mejora de la efectividad del hombre y de la máquina y que puede ser utilizada en cualquier proceso productivo y administrativo” (Méndez, 2008, p. 92). Gracias a esta área de la ingeniería es posible determinar si un método de trabajo es el más adecuado para realizar una tarea o si las actividades deben ser modificadas; de igual manera, gracias a esta área se pueden identificar los tiempos de ejecución de las actividades y ver cuáles pueden reducirse.

Proyectos: El área de proyectos abarca tanto la formulación de un proyecto industrial, como la planificación y control de proyectos. Según Méndez (2008), la formulación de proyectos se refiere a la “recopilación y análisis de todos los datos de carácter técnico, ambiental, económico, financiero, legal, social y de mercado, que permiten decidir si la realización de la idea es aceptable” (p. 94). Toda idea de carácter industrial que desee materializarse debe ser sometida a un proceso de evaluación para determinar si la inversión que amerita concretar la idea es rentable o no. En el caso de organizaciones sin fines de lucro, en lugar de rentabilidad se hablaría de cumplir los propósitos establecidos sin la generación de pérdidas.

En el caso de la planificación y control de proyectos, una vez que se ha decidido dar marcha a un proyecto, es necesario estimar los recursos necesarios para llevarlo a cabo, es decir, el personal, materiales, tiempo, dinero, entre otros. En adición a esto, se debe definir las

actividades a realizar, además de establecer la precedencia y criticidad de las mismas. La labor de control estará orientada a verificar el cumplimiento de las tareas en función de lo planificado, lo cual amerita que tanto el personal como los materiales se dispongan en el momento adecuado sin descuidar el aspecto económico, es decir, tanto los desembolsos como los ingresos deberán estar ajustados al presupuesto y a la planificación establecida.

Una vez descrita de manera general las áreas de desempeño profesional más comunes para el ingeniero industrial, es necesario mencionar que en cada una de ella existen circunstancias que deben ser estudiadas y mejoradas si se desea mantener e incluso incrementar la productividad de las organizaciones (Ver Cuadro 1).

### **1.6. Utilidad de la investigación cualitativa en el ámbito empresarial**

Sin duda alguna, las organizaciones y todos los componentes que las integran han sido objeto de estudio para los investigadores. Gracias a esto ha sido posible comprender su funcionamiento, establecer teorías, modelos, diversos enfoques, entre otros elementos, que van desde el análisis del entorno (fuerzas externas a las organizaciones) hasta el estudio detallado de sus partes (medios de trabajo, métodos, material y personal).

Tal como se mencionó al inicio del presente artículo, la investigación cualitativa pretende generar conocimiento para la solución de problemas o la comprensión de realidades, enfatizando en la particularidad de las personas, cosas o fenómenos que desean ser estudiados, por tanto, dentro de este concepto se podría incluir a las organizaciones y/o cualquiera de sus elementos.

Asumiendo al hombre como el elemento central de toda organización, es importante tener en cuenta que muchas de las situaciones de mejora están asociadas a su comportamiento, por tanto, la investigación cualitativa puede resultar una vía para comprender los aspectos motivacionales en el individuo que lo hacen actuar de una manera u otra.

Un ejemplo de lo expuesto anteriormente, se tiene en el caso del área puntual, condiciones y medio ambiente de trabajo, pues en ello se han realizado estudios cuyos resultados indican que del total de accidentes de una organización, aproximadamente ochenta por ciento (80%) son causados por actos inseguros, contrario a veinte por ciento (20%) atribuido a condiciones inseguras (Rojas, 2001); esta relación llama la atención debido a la vincula-

**Cuadro 1**  
**Problemas típicos de las áreas puntuales de la Ingeniería Industrial**

<b>Área puntual de la Ingeniería Industrial</b>	<b>Situaciones o problemas típicos</b>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incumplimiento de especificaciones técnicas.</li><li>• Insatisfacción de los clientes.</li><li>• Materiales inadecuados.</li><li>• Supervisión deficiente.</li></ul>
Condiciones y medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento inadecuado del trabajador (violación de normas y procedimientos).</li><li>• Existencia de elementos en el lugar de trabajo que no deben estar presentes en él.</li><li>• Ausencia de elementos en el lugar de trabajo que deben estar presentes en él.</li><li>• Falta de monitoreo de los factores ambientales presentes en la organización.</li><li>• Temor de reportar la ocurrencia de un accidente e incidente.</li><li>• Falta de apoyo gerencial.</li><li>• Exceso de confianza al realizar una actividad.</li></ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de las tareas.</li><li>• Demanda mal estimada.</li><li>• Supervisión deficiente.</li><li>• Incumplimiento de los tiempos de entrega.</li><li>• Manipulación inadecuada de los materiales.</li><li>• Manipulación inadecuada de las herramientas y equipos de trabajo.</li></ul>
Movimientos, métodos y tiempos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección inadecuada de los trabajadores para el estudio del trabajo.</li><li>• Desconocimiento de la actividad.</li><li>• Temor por parte de los trabajadores de que la productividad genere desempleo.</li><li>• Falta de cooperación por parte de los supervisores y trabajadores.</li><li>• Incumplimiento de los procedimientos establecidos.</li></ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de materiales y otros recursos en fechas diferentes a las planificadas.</li><li>• Ausentismo laboral.</li><li>• Bajo rendimiento de la mano de obra.</li><li>• Alta accidentalidad.</li><li>• Demoras en la obtención de permisos.</li><li>• Deficiencias en las actividades de coordinación.</li></ul>

Fuente: Leal (2012).

ción entre los actos inseguros y las personas, por tanto, sería de sumo interés conocer qué motiva a los trabajadores a incumplir o violar una práctica o procedimiento establecido como seguro. Como puede notarse, el enfoque cualitativo resulta ideal para dar respuesta a esta interrogante, pues permite obtener detalles de los procesos del pensamiento, sentimientos y emociones relacionados en este caso con los trabajadores de una organización en particular. De igual manera, la investigación cualitativa puede extrapolarse a otras áreas puntuales de la ingeniería industrial.

### **Consideraciones finales**

A partir de la revisión teórica realizada es posible comprender que la investigación cualitativa es una alternativa viable para generar conocimiento y comprender realidades en el ámbito empresarial, específicamente en las áreas relacionadas con la ingeniería industrial. Ciertamente, es muy común utilizar la investigación cuantitativa en esta rama de la ingeniería, pues por medio de ella es posible hacer inferencias a una población y utilizar la estadística, la cual es parte de la formación del ingeniero, sin embargo, ante la existencia de interrogantes que ameriten otro tipo de métodos para poder ser abordadas, se hace válido y necesario aplicar el enfoque cualitativo.

En adición a lo anterior, Hernández *et al.* (2006) argumentan que es posible realizar un estudio mixto, el cual “puede utilizar los dos enfoques –cuantitativo y cualitativo– para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema” (p. 755), de esta manera, es posible obtener una mayor comprensión de la realidad.

En el caso del ámbito empresarial relacionado específicamente con el área de la ingeniería industrial, podrían sugerirse estudios mixtos con el fin de aplicar una serie de métodos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección, así como el análisis de datos cuantitativos, conjuntamente con los cualitativos para su integración y discusión, así como para realizar inferencias producidas a partir de toda la información recabada, logrando con ello una mayor comprensión de los fenómenos estudiados.

## **Referencias bibliográficas**

- BÁEZ, J. y PÉREZ, J. (2009). **La Investigación Cualitativa**. España: Esic Editorial.
- BALCÁZAR, P.; GONZÁLEZ, N.; GURROLA, G. y MOYSÉN, A. (2005). **Investigación Cualitativa**. México: Universidad Autónoma de México.
- FERRATER, M. (2004). **Diccionario de Filosofía**. Tomo II (E-J). (1° ed.). Tercera Reimpresión. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación** (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- MARTÍNEZ, D. (2009). Análisis e Interpretación en la Investigación Cualitativa. **Revista Desarrollo Profesional**. N° 1.726. Páginas 31-33. [www.jano.es](http://www.jano.es) (visitada en julio 2012).
- MARTÍNEZ, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). **Revista IIPSI**. Volumen 9-N° 1-2006. Páginas 123-146.
- MÉNDEZ, F. (2008). **Ingeniería Industrial. Una Ingeniería de Servicio** (3ª ed.). Fondo San Cristóbal: Editorial UNET.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2006). **Introducción al Estudio del Trabajo** (4ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- ROJAS, C. (2001). **Seguridad Integral. Aplicaciones**. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (2002). **Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada**. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.



## Participación activa del contador público en la gestión empresarial moderna

Francisco Romero\*

### Resumen

El presente trabajo analiza la gestión empresarial moderna y la participación activa del contador público, considerando su actuación definitiva en cada una de las fases de la organización, donde elementos como la eficiencia y eficacia garantizan a la empresa el máximo de los resultados en la consecución de los objetivos, en la medida que las competencias, certificación y profesionalismo enmarquen la actuación del contador. Metodológicamente constituye una revisión documental, analítica con diseño bibliográfico, considerando las doctrinas de: Blanco (2008), Robbins (2009), entre otros. Las conclusiones quedan establecidas como: en la gestión empresarial es factible o determinante la intervención del contador público; asimismo, la capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento y acreditación profesional se consideran determinantes en el proceso de contribución a la mejora continua dentro de la gestión empresarial moderna.

**Palabras clave:** Contador público, gestión empresarial, modernidad.

\* Doctorando en formación en el Programa del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE). Especialista en Contabilidad, mención: Auditoría (LUZ, 2004). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ, 1992). Director de la Escuela de Contaduría de la UJGH. Docente Asociado de las Cátedras Contabilidad e Inflación, Normas Internacionales de Contabilidad, Laboratorio de Auditoría. Asesor de Contenido y Metodológico de Proyectos de Grado en la UJGH. Correo electrónico: fromero127@hotmail.com

## *Active Participation of the Public Accountant in Modern Entrepreneurial Administration*

### **Abstract**

This study analyzes modern entrepreneurial administration and active participation of the public accountant, considering his or her definitive action during each phase of the organization, where elements such as efficiency and efficacy guarantee the enterprise maximum results in pursuing objectives, to the degree that competences, certification and professionalism frame the actions of the accountant. Methodologically, this is a documentary, analytical review with a bibliographic design, which considered the doctrines of Blanco (2008) and Robbins (2009), among others. Conclusions were that, in company management, intervention of the public accountant is feasible or determining; likewise, education, training, on-going study and professional accreditation are considered determinants in the process of contributing to continual improvement within modern entrepreneurial administration.

**Keywords:** Public accountant, entrepreneurial administration, modernity.

### **Introducción**

En el mundo actual, las organizaciones existen con una visión influenciada al libre mercado de bienes, capitales; así como a nuevas formas de manejo, dirección, gestión y control; como consecuencia de ello, cambian rápidamente y sus proyecciones son pronunciadas en el marco socio-económico, en el cual para poder atender todas sus exigencias se debe generar un proceso de transformación rápido, flexible y adaptable a los cambios; haciéndose necesario contar con profesionales capacitados, competitivos, motivados a ser flexibles a los cambios y nuevos requerimientos.

En este sentido, dentro de la organización, el contador debe generar ideas, ser creativo e innovador, procurar siempre el logro de los intereses de sus accionistas, los suyos y del colectivo, a fin de generar conciencia social, considerando de antemano que cada entidad dentro de la sociedad en general cumple con una función social y conjunta, la cual consiste en combinar los recursos para la producción con la finalidad de satisfacer las diversas necesidades humanas. Cabe destacar que los procesos de transformación experimentados en el siglo XXI, han incidido en el comportamiento del contador, en su forma de pensar, sentir y actuar, generando compe-

tencias profesionales, no sólo conocimientos sino también una capacidad de cambio e integración humana.

En relación con lo anterior, puede afirmarse que para lograr el efecto sinérgico en el desarrollo del profesional dentro de la organización, ésta debe ofrecer un espacio donde el proceso de investigación en las áreas contables esté presente en el avance competitivo y social, considerando aspectos fundamentales como el aporte o estímulo por parte de la empresa.

De igual manera, debe citarse al estado como sujeto activo en pro del progreso de la calidad profesional, así como el aporte a los diferentes retos o transformaciones en la labor contable, para adaptarse a los diferentes cambios que permitan la incorporación de lineamientos o requerimientos a nivel nacional e internacional. Esta relación garantizaría la aplicación de herramientas y conocimientos vigentes dentro de la gestión empresarial y la construcción de espacios de investigación permanente. Por otra parte, los contadores públicos deben tener una visión futurista, al velar por el actuar de sus agremiados a nivel ético y enfrentar con éxito los grandes desafíos de nuevas formas organizacionales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en el presente artículo se analizan y destacan las actuaciones del contador público como profesional capaz de dar soluciones a las diferentes situaciones y exigencias de la organización, mediante cualidades que le permitan asumir retos en una sociedad cambiante, en la cual se evidencian nuevas tendencias económicas y una moderna gestión empresarial. Por tanto, se perfila como una persona asertiva, creativa, dotada de cualidades humanísticas, con aptitud y actitud para el proceso de cambio, preparado para las exigencias, así como requerimientos, con pensamiento analítico, metódico, riguroso con un compromiso ético en el desarrollo de su vida y profesión, responsable, capaz de aportar soluciones pragmáticas a los problemas de las organizaciones con tendencias modernas al momento, lográndose ubicar en una posición destacada en las empresas, economía y sociedad.

Cabe señalar que el artículo se encuentra estructurado en tres partes fundamentales: la primera trata de la gestión empresarial como punto de partida, planificación estratégica como factor para el éxito, el equilibrio en las organizaciones y los modelos organizacionales; mientras que en la segunda, se profundiza sobre la actuación del contador público, desde el contexto profesional, como emprendedor y en la gestión empresarial; al mismo

tiempo, se tratan las normativas y fundamentos que regulan su actuación, así como las condiciones o competencias que desarrolla. Por último, se establecen algunas consideraciones finales del autor sobre la temática desarrollada.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. La gestión empresarial, punto de partida**

En la época actual, según Torres (2011), las organizaciones se conciben como un sistema equilibrado, interdependiente y humanista, el cual precisa una relación dinámica del recurso humano para dar respuestas a las necesidades y cambios, cuidando elementos importantes como la calidad. Por tanto, es necesario contar con talentos dispuestos a asumir los retos, así como los cambios tecnológicos que se producen constantemente en la sociedad para incorporarlos a los diferentes procesos de la gestión empresarial, logrando así objetivos previamente establecidos. Por su parte, Chiavenato (2005) define la organización como una entidad social, conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común.

En este sentido, la interpretación de la gestión en tiempos pasados, donde había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero donde era la mayor motivación, sigue aún presente en algunos casos. Pero las grandes transformaciones de la realidad, considerando la incorporación de conceptos, así como fundamentos nuevos en cuanto a la gestión, ha generado cambios en las organizaciones donde se toman en cuenta otros factores o elementos en la búsqueda del éxito de la misma. La generación de empresas inteligentes, bajo nuevos enfoques paradigmáticos, crea una realidad exigente pero comprometida con el desarrollo del factor humano dentro de la organización, en una relación de acuerdos y beneficios mutuos. Al mismo tiempo, es necesario considerar la automatización, informática, nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad que han puesto al descubierto el constante avance.

### **1.2. La planificación estratégica empresarial factor determinante para el éxito**

La planeación estratégica es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas al igual que objetivos, mediante el análisis del

ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos para asignar recursos, haciendo posible la obtención de las metas de la organización, según lo planteado por Rosales (2001). En tal sentido, la planificación estratégica es un camino que se recorre en conjunto, más identificada con la visión y el compromiso que con las técnicas analíticas.

En consecuencia, los responsables de gestionar estratégicamente, en ambientes participativos y solidarios desarrollan capacidades para detectar pautas emergentes a fin de ayudar a que tomen una forma concreta de implementación. En este sentido, según Cruz (2010), las grandes estrategias, al igual que las ilustres obras de arte o los notables descubrimientos científicos, exigen una magistral técnica en su elaboración, pero se originan de ideas fuera del contexto real. Por tanto, las estrategias de negocio que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. Mientras que para Mintzberg (1997) son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos ampliamente concebidos.

Interpretando las posiciones de los autores antes señalados, se puede inferir que la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para la alta gerencia, también implica un proceso interactivo en la organización; la dirección marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos a ser desarrollados, los mismos son consolidados y corregidos por las unidades superiores para su aplicación.

En este mismo orden de ideas, para Daft y Marcia (2006), la planeación estratégica constituye el proceso administrativo de desarrollar acciones, manteniendo una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, así como las cambiantes oportunidades del mercado. Por ende, la tarea primordial de la gerencia estratégica es pensar la misión del negocio.

En efecto, los modelos convencionales de gerencia estratégica en esencia responden a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?, fijación de objetivos, estrategias. Asimismo, en dicho tipo de gerencia, el proceso diagnóstico de hoy es exigente en la necesidad de la participación activa en todos los niveles jerárquicos de la organización, así como también la necesidad de monitorear el entorno permanentemente. De igual manera, la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, objetivos y estrategias de la empresa; es decir, se centra en la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.

### **1.3. El principio de equilibrio en la organización**

La organización se precisa buscar un equilibrio, es decir, una estabilidad que permita eliminar conflictos típicos y de comportamiento social, bajo el principio de motivación y participación, permitiendo una dirección por objetivos al existir descentralización, según los señalamientos de Blanco (2008). En esta línea filosófica de pensamiento se han planteado teorías que suponen distintas concepciones respecto a la conducta humana.

Al cambiar las organizaciones, tecnologías, modos de vida, de actuar y trabajar, necesariamente se genera una nueva espíteme que presenta también una nueva forma de conocer; al sustentarse las actividades dentro de la organización en procesos basados en relaciones de comunicación, se estará fundamentando el proceso del conocimiento. El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente relacionado con el crecimiento de la propia organización, la motivación del trabajador es única.

Para Torres (2011), las organizaciones se conciben como un sistema equilibrado, interdependiente y humanista, el cual precisa de una relación dinámica y armónica del personal en respuesta a las necesidades del medio interno y del entorno. En este orden de ideas, se requiere de la formación como principio dentro de la organización, donde la participación y actuaciones de criterios transdisciplinarios, que aluden a la actitud profesional, propicien la reflexión desde distintos puntos de vista, tal como la cooperación de profesionales de diferentes disciplinas, teniendo como norte el alcance de los objetivos.

En este sentido, se puede interpretar que uno de los objetivos de la empresa debe ser lograr la participación activa de sus trabajadores, mediante la generación de proyectos de formación permanente, obteniendo así un equilibrio en la relación, mantenimiento la posibilidad de la realización de todas las aspiraciones de los miembros que la conforman, el poder cubrir las necesidades y motivar a sus trabajadores, al estimular su autoestima y auto desarrollo.

### **1.4. Modelos organizacionales: nuevos paradigmas**

Para Chiavenato (2005), las empresas modernas como organización suponen una estructura en la que se toman decisiones. En el contexto moderno, se considera en el reto de las organizaciones competitivas que el cambio es inevitable; por consiguiente,

la innovación ha de ser permanente, en este sentido, se requiere más flexibilidad en el manejo de la información y cambio en los requisitos para el liderazgo organizacional de forma inteligente. Asimismo, la gerencia moderna se plantea el reto de lograr creatividad y eficacia en un mercado globalizado, liberal y con una creciente cultura de calidad. La gerencia es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito.

En consonancia con lo anterior, se puede afirmar que la gerencia en el contexto competitivo debe educar a su talento humano en función de la convivencia que impone la transición de una sociedad moderna a post-moderna, en la cual la productividad se genere a través del conocimiento, y donde el gerente sea percibido como un ser humano (Rincón, 2001).

En tal sentido, para Mancillas (2001) se puede expresar que la administración, disciplina social de carácter económico, tiene como objetivo el mejor aprovechamiento de los recursos en general, aplicando el uso que se hace de los mismos se deben considerar ciertos elementos:

- **La dirección**

Consiste en la aplicación de los conocimientos para la toma de decisiones, según lo establece el autor antes citado; donde los dirigentes sean realmente eficientes y eficaces, constituyéndose en auténticos facilitadores de la labor de sus subordinados, logrando siempre la mejor disposición; se debe conocer el comportamiento organizacional individual como grupal, enmarcado en la mejor comunicación y relación de trabajo de manera apropiada para alcanzar los objetivos de la misma. La dirección constituye un elemento mediante el cual se logra obtener de manera efectiva lo planeado por la organización.

- **El control**

Es una etapa primordial en la administración, donde se verifica constantemente lo planificado con lo realizado, así como los recursos adecuados. Por tanto, considerando una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la función del control será ejercida de manera adecuada y oportuna.

En este sentido, Fayol (1986) plantea que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con lo originalmente pautado en un plan estratégico, con los lineamientos y principios establecidos. El objetivo primordial del control es señalar las de-

bilidades y errores con la finalidad de efectuar las correcciones necesarias para impedir que se produzcan nuevamente.

- **El control administrativo**

Es un esfuerzo sistemático, donde las funciones del proceso administrativo se desempeñan a la perfección, siendo la etapa en la cual se verifica que todo lo planeado se realizó de forma correcta. Por ende, los objetivos, políticas, procedimientos se realizaron adecuadamente, bajo un sistema de control predefinido asegurando que todos los pasos lógicos y necesarios fueron tomados.

En este mismo orden de ideas, la comparación de los resultados obtenidos con las normas previamente establecidas, de existir desviaciones, se mide su importancia, siendo necesario establecer normas y métodos para medir el rendimiento: se representan las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación definidos en términos claros, que incluyen fechas límites específicas.

Bajo el enfoque de los autores citados, se puede considerar que el control tiene mucha participación dentro de los procesos de la organización; depende de la función o del área en que se aplique; junto con la planeación, organización y dirección.

### **1.5. El contador público como emprendedor**

Según Martí (2006), el espíritu emprendedor o innovador es una condición que está presente en los individuos, en la creación de nuevas empresas o áreas de negocio. Asimismo, el emprendedor es considerado como aquella persona que se siente confiada en su capacidad para aprovechar las oportunidades; espera sorpresas y cambios, pero confía en transformarlos en oportunidades de éxito. También surge el confiable o confiado, quien se siente amenazado por el cambio y lo desconocido y prefiere la estabilidad.

### **1.6. La actuación profesional del contador**

El ejercicio del contador público implica una función social especialmente a través de la fe pública que se otorga al Estado y a particulares en suministro de la información para la toma de decisiones. En este sentido, considerando que la sociedad, así como las empresas, representa unidades económicas sometidas a diferentes lineamientos o requerimientos externos, el ejercicio del contador en el desarrollo de su actividad profesional deberá utili-

zar en cada caso las herramientas y técnicas necesarias de análisis y evaluación, apropiadas y pertinentes de acuerdo con la situación presentada. En este contexto, es necesaria la permanente actualización profesional en conocimientos y experiencias para cumplir un rol efectivo, así como eficaz en las empresas, entidades del sector público y en la sociedad.

Con referencia a lo anterior, Para Vargas (1999), los contadores no pueden quedarse atrás en la era del conocimiento, la cual los reta a un desafío constante: estar preparados para poder tomar mejores decisiones en los nuevos mercados hipercompetitivos. Se deben considerar elementos como la educación, capacitación, perfeccionamiento y experiencias en el logro del desarrollo de sus actividades profesionales en los espacios nacionales e internacionales en el ámbito profesional.

### **1.7. El contador público en la gestión organizacional**

El la actualidad, las tendencias gerenciales enfocan el desempeño del contador público como un profesional íntegro, basado en valores que determinan su actuación, con el fin de obtener los más altos beneficios dentro del proceso de la gestión organizacional. En este sentido, el profesional de la contaduría pública cumple un rol significativo en la gestión, en cuanto al conocimiento y competencias que deben ser desarrolladas, desde la formación de su profesión, así como la actualización permanente, en el logro de las mejores actuaciones costo-beneficio.

Por tanto, la actuación del profesional en la gestión empresarial lo lleva a generar nuevos enfoques para la aplicación de los fundamentos o principios, a fin de darle respuestas a las exigencias de un mercado cada vez más exigente en cuanto a la toma de decisiones dentro de la organización por la alta gerencia, donde la información suministrada por el contador es utilizada como plataforma en el logro de los objetivos establecidos, considerando la eficiencia y eficacia.

En ese mismo sentido, García (2006) señala que un profesional como el contador público estaría en condiciones de realizar gestión empresarial desde el ejercicio de la gerencia; para tal efecto, se necesita tener las siguientes condiciones: razonamiento abstracto, razonamiento no verbal, percepción de relaciones entre patrones de figuras abstractas, percepción de relaciones entre objetos, habilidad para generalizar y deducir principios (razonamiento hipotético-deductivo), habilidad lógico-matemático, capa-

cidad de análisis y síntesis; asimismo, razonamiento verbal: habilidad para comprender conceptos expresados en palabras, habilidad para razonar, abstracción, fluidez y vocabulario.

Al mismo tiempo, la habilidad técnica: se considera un conocimiento especializado, capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. La habilidad humana: es la manera o forma de sensibilidad para trabajar de manera efectiva al grupo y lograr la cooperación. La habilidad conceptual: capacidad para percibir a la organización, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los miembros.

En este sentido, Vilorio (2009) considera que existen prácticas relevantes dentro de las actividades a nivel gerencial por parte del profesional de la contaduría, entre las cuales se pueden destacar: la generación de grupos de trabajo con una alta capacidad de compromiso en espacios armoniosos; el ser un profesional proactivo determina el fundamento de sus decisiones en pro de los objetivos de la organización; al mismo tiempo, realizar una estructura de las actividades garantiza el éxito, valorando elementos como motivar, comunicar, evaluar y controlar.

Ante la posición de los autores antes citados, se puede inferir que la efectividad dentro de las organizaciones está directamente relacionada con la eficacia y eficiencia, donde el contador público desarrolla sus funciones, además de su habilidad para lograr el manejo de los recursos humanos y financieros, reconociendo aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, direccionadas hacia la efectividad de la organización.

Por su parte, Pelekais y Aguirre (2008) consideran que una organización es realmente la mejor cuando además de lograr sus objetivos empresariales, aporta beneficios al individuo, donde se considera al contador público, un individuo que puede generar beneficios a la organización: económicos, financieros y gerenciales, se define como una responsabilidad corporativa.

En el contexto actual, el desarrollo del profesional está estrechamente relacionado con la actualización constante de los fundamentos que determinen la acción de la profesión en una sociedad altamente competitiva y cambiante, para poder tener un alto nivel de participación en las mejores prácticas llevadas a cabo dentro de los procesos gerenciales, en la búsqueda de los resultados orientados al logro de los objetivos, bajo el cumplimiento per-

manente de los principios y la normativa vigente, tanto nacional como internacional.

Asimismo, se debe destacar que el mundo global, en el cual los aportes de la tecnología y las comunicaciones cada vez son mayores, se requiere la formación de un profesional ágil, con sólidos conocimientos aplicados que permitan atender las diversas dimensiones de las realidades empresariales; en este sentido, la gerencia cumple un papel central en la orientación directiva de los objetivos hacia la ejecución de acciones dirigidas a la búsqueda de la excelencia, donde el profesional de la contaduría pública se encuentra inmerso por su actuación determinante en la preparación, análisis y presentación de la información financiera para la toma de decisiones.

## **1.8. Las normas profesionales en la actuación del contador público**

### **1.8.1. Ley del ejercicio de la contaduría pública**

Establecida para regular y normar la actuación del contador público en todas sus funciones, señala que a dicho profesional corresponde autorizar balances, peritajes y tasaciones de su especialidad, operaciones de auditoría y estudios contables con fines judiciales y administrativos; se reconocen su roles y retos; en este sentido, se citan los siguientes artículos:

Artículo 6: Se entiende por actividad profesional de contador público, todas aquellas actuaciones que requieran la utilización de los conocimientos de los profesionales a que se refiere esta Ley.

Artículo 7: Los servicios profesionales del contador público serán requeridos en todos los casos en que las leyes lo exijan y muy especialmente en los siguientes:

a) Para auditar o examinar libros o registros de contabilidad, documentos conexos y estados financieros de empresas legalmente establecidas en el país, así como el dictamen sobre los mismos cuando dichos documentos sirvan a fines judiciales o administrativos. Asimismo, será necesaria la intervención de un contador público cuando los mismos documentos sean requeridos a dichas empresas por instituciones financieras, bancarias o crediticias, en el cumplimiento de su objeto social;

- b) Para dictaminar sobre los balances de bancos, compañías de seguros y almacenes generales de depósito, así como los de cualquier sociedad, cuyos títulos valores se negocien en el mercado público de capital. Estos deberán ser publicados;
- c) Para auditar o examinar los estados financieros que los institutos bancarios, compañías de seguros, así como otras instituciones de créditos deben publicar o presentar, de conformidad con las disposiciones legales. Igualmente, para dictaminar sobre dichos estados financieros;
- d) Para actuar como peritos contables, en diligencias sobre exhibición de libros, juicios de rendición de cuentas o avalúo de intangibles patrimoniales;
- e) Para certificar estados de cuentas o balances que presenten liquidadores de sociedades comerciales o civiles, exigido por el artículo 311 del Código de Comercio,
- f) Para dictaminar sobre los estados financieros que deberán publicarse como anexos a los prospectos de emisión de títulos valores destinados a ofrecerse al público para su suscripción y que sean emitidos, conforme a la Ley de Mercado de Capitales;
- g) Para dictaminar sobre balances y estados de ganancias y pérdidas de empresas y establecimientos públicos descentralizadas, así como de fundaciones u otras instituciones de utilidad pública.

### **1.8.2. Código de ética profesional**

El código de ética enuncia los principios que deben guiar la actitud y conducta del profesional para el logro de elevados fines morales, científicos y técnicos; en ese contexto, el perfil que desarrollará deberá necesariamente comprender lo siguiente:

- **Valores profesionales**

Para Robbins (2009), representan convicciones fundamentadas acerca de la conducta o estado de las normas de comportamiento, así como actuación del profesional; éstos influyen en la actuación que debe seguir en cuanto a la emisión de juicios objetivos y acertados, en el desarrollo de su profesión.

En este sentido, se deben considerar algunos aspectos importantes en la acción de estos valores, como son:

- La independencia en la aplicación de las normas y fundamentos profesionales, involucrando la integridad profesional.

- Compromiso adecuado en las acciones profesionales.
- Sensibilidad social en el desarrollo de su trabajo.
- Ser proactivo en la formación profesional, generando competencias adecuadas y pertinentes.
- Confidencialidad

En este contexto, es necesario que el profesional en su actuación social deba crear valor de confianza y credibilidad, actuando con probidad y buena fe, manteniendo el honor, dignidad y capacidad, profesional, asumiendo a través del discernimiento y compromiso ético todos sus actos. Para Holden (2001), el desempeño ético es un reflejo de los principios morales, de reglas que se escogen para practicar la vida. Su objetivo se concentra en la búsqueda de la justicia, la verdad, los valores y los principios.

- **Responsabilidad, independencia y desempeño profesional**

Para Vilorio (2009), el contador, en el desempeño de su función, asumirá responsabilidad profesional cualquiera que sea su campo de actuación; además, debe mantener independencia de criterio, ofreciendo el mayor grado de objetividad e imparcialidad. Sus actuaciones, informes y dictámenes deben basarse en hechos debidamente comprobables en aplicación de los principios y normas de contabilidad y tener presente que su actuación profesional conduce a tomar decisiones que repercuten hacia terceros.

Al mismo tiempo, no sólo es necesario el conocimiento para un desempeño profesional eficiente, se requiere desarrollar además valores y habilidades que permitan hacer eficaz el conocimiento. Se deben validar elementos que conformen las competencias profesionales, permitiendo así una mejor práctica de la profesión a nivel nacional como internacional a través de sus organismos representativos, siendo necesario implementar un proceso de certificación profesional.

Para Delgado (2003), la educación de un profesional debe tratar todos los aspectos y dimensiones que conforman al ser humano, de manera integral. Si se tratase de resumir en una sola palabra las actitudes y comportamientos que debieran caracterizar al hombre contemporáneo, se tendría que afirmar que dicho concepto clave es la flexibilidad (personal, conceptual, profesional, social); esto implica que las personas han de tener una mente abierta, adoptar la indagación como actitud vital, tolerar la ambigüedad y la incertidumbre, estar dispuestas a aprender permanentemente.

### **1.9. Eficiencia y eficacia profesional**

Según lo establecido por Delgado (2003), en cuanto a la eficiencia, la contabilidad, como ejercicio profesional, ha recibido el apoyo legal del Estado al ser contemplada en leyes y códigos fiscales que por su complejidad requieren de un profesional contable estudioso de los cambios en las misceláneas con disposiciones fiscales técnicas que son de difícil interpretación, manejo y ejecución del ciudadano común.

En este sentido, la profesión contable se ha distinguido por su carácter fundamental de información para la toma de decisiones en los aspectos cuantitativos financieros. Considerando el aspecto contable, tributario y financiero; esta función la realiza como trabajador dependiente e independiente, la aplicación de las normas contables, registros en libros, análisis e interpretación de la información para la toma de decisiones. En otro orden de ideas, actuaciones tributarias, aplicación de normas, declaraciones periódicas. En el aspecto financiero, es de destacar la formulación de informes financieros de apoyo a los inversionistas, para financiamiento, evaluación del riesgo, rentabilidad; liquidez, solvencia y gestión de las empresas.

La función de asesoría facilitada por el contador público, consiste en orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización; estas funciones son actualmente verdaderos retos para los contadores. Por otra parte, la eficacia profesional, es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. En términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado, se incrementará la eficiencia. Asimismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, aumentará la eficiencia.

### **1.10. Competencias profesionales**

Viloria (2009) considera que las competencias son las cualidades (valores), habilidades y conocimientos necesarios para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos o requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (mercado laboral). Se considerará como dimensiones integrantes del concepto de competencia laboral a las competencias básicas, genéricas y técnicas.

La competencia puede ser considerada como el conocimiento de habilidades y capacidades fundamentales que permiten comprender apreciar y utilizar los recursos para el logro de los objetivos y aprovechar las oportunidades para la toma de decisiones oportunas.

### **1.11. Perspectivas del contador público en la globalización y tendencias mundiales**

La globalización económica, en la práctica del libre mercado, determina la necesidad de profesionales con capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de la empresa con un enfoque adecuado a las nuevas tendencias y doctrinas económicas y de acuerdo con los estándares de calidad y exigencias del mercado internacional, según lo señala Rodríguez (1999) en la Revista de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC). Esta situación ha traído consigo la tendencia mundial a la acreditación y estandarización, orientada a la integración de los profesionales a través de sistemas de acreditación y/o certificación, para garantizar servicios de calidad.

El contador público, en el ejercicio profesional de sus funciones, sostiene su actuación en las normativas contempladas en leyes y códigos fiscales, de lo cual se deriva un profesional contable con características de investigador de los cambios en disposiciones que afectan directamente la buena práctica profesional, en la generación de nuevos conocimientos y saberes que distinguen la realización de las gestiones en torno a la profesión.

Para Martín (2006), la era del conocimiento implica un desafío constante: en permanente preparación para poder tomar mejores decisiones en los nuevos mercados hipercompetitivos. Sin duda, habrá que caminar del lado de la educación, y de las nuevas tecnologías. En este sentido, la respuesta para enfrentar los nuevos retos ante un mundo globalizado está en cada una de las participaciones de la profesión como son: alumnos, profesores, decanos de las facultades, miembros de los gremios profesionales, personas que legislan la profesión, contadores independientes, firmas de auditorías nacionales e internacionales, entre otros.

La actuación del contador en la gestión empresarial moderna requiere:

- Capacitación en las nuevas áreas de la tecnología y las comunicaciones.
- Participar más activamente en las organizaciones profesionales.

- Conseguir una representación más amplia en los organismos que reglamentan la profesión.
- Concienciar a los estudiantes de contabilidad del papel tan importante que juegan en la economía mundial.
- Estudiar profundamente las normas tributarias para prestar un servicio de calidad.
- Cumplir con el Código de Ética Profesional.
- Investigar y desarrollar temas de importancia y relevancia para la profesión.
- Estudiar profundamente las normas, recomendaciones y pronunciamientos de la profesión a nivel mundial.
- Participar activamente en seminarios, conferencias y cursos, tanto a nivel nacional como internacional.

## **2. Metodología**

La metodología de un trabajo investigativo es la parte que pone de manifiesto las orientaciones de cómo se efectúa dicha investigación. Según Arias (2008), es el cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado.

Para efectos del presente artículo, se basa en una investigación tipificada como descriptiva por cuanto se enfoca en analizar la gestión empresarial y la participación activa del contador público, en un contexto complejo y bajo los esquemas de la gerencia moderna. Asimismo, se considera de tipo cualitativa documental, analizándose las teorías referidas a la planificación, gestión y evaluación empresarial y las actuaciones que determinan la posición activa y transformadora del contador público en la gestión empresarial moderna.

El método es descriptivo por cuanto se describe la participación del contador público en las nuevas tendencias económicas y la moderna gestión empresarial y se explica el valor agregado que genera en sus distintos roles profesionales, haciéndolo de forma veraz y planificada. Es necesario destacar la clasificación del estudio como documental bajo un enfoque filosófico y doctrinario de las categorías objeto de la presente investigación. De igual manera, representa un diseño bibliográfico, en virtud de que el análisis de la información se apoya en la recopilación, reflexión e interpretación de documentos fundamentados en la gestión empresarial moderna y las actuaciones del contador público.

## **Consideraciones finales**

Considerando las fases de la gestión empresarial como la planeación, organización, dirección y control, es factible y determinante la intervención del contador público; la organización facilitará la composición de la estructura organizacional para concretar las metas, objetivos y misión; los nuevos tiempos traen una nueva manera de comportamiento, donde la actuación profesional, conjuntamente con la estrategias generadas por la gerencia, determinarán el logro de los objetivos de la misma.

En la actualidad, la participación del contador público está determinada por la capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento y acreditación profesional; estos fundamentos contribuyen en la eficiencia, economía, efectividad, productividad, competitividad y mejora continua dentro de la gestión empresarial moderna, garantizando su liderazgo, profesionalismo y calidad de trabajo, el marco de eficiencia, eficacia, actualización y competencia profesional.

Los méritos profesionales con unos mínimos recursos conducen a la eficiencia; en cuanto a la eficacia es el logro de los objetivos profesionales; la actualización es la obtención de conocimientos y experiencias periódicamente y la competencia profesional es la obtención de una serie de atributos personales que permiten darle valor agregado al desempeño profesional.

En este orden de ideas, cabe destacar las principales normas para el desarrollo del profesional: donde la eficiencia, eficacia, actualización y competencia profesional, constituyen los pilares para desarrollar nuevos roles en una coyuntura muy compleja que se presenta una economía neoliberal, globalización y competitividad. En este sentido, el contador público estará frente a la denominada certificación que le asegura competencia y competitividad, contribuyendo en la efectividad de la gestión empresarial.

## **Referencias bibliográficas**

- ARIAS, F. (2008). **El proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
- BLANCO, J. (2008). **Claves para la Implantación de un Sistema en la Organización**. [Documento en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo> [Consulta: 2012, julio 06]

- CRUZ, M. (2010). **Gerencia Política y Gobierno**. Venezuela: Los ángeles Editores.
- CHIAVENATO, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (3ª ed). México: McGraw-Hill.
- DAFT, R. y MARCIA, D. (2006). **Introducción a la Administración**. México: Editorial Thomson.
- DELGADO, C. (2003). **La Contabilidad es una forma de pensar**. En: **XIII Conferencia Interamericana de Contabilidad**. Perú.
- FAYOL, H. (1986). **Administración Industrial y General**. Barcelona: El Ateneo.
- GARCIA, B. (2006). **Foro Auditorio Social**. Primer Debate: Conceptualización MCC. (UNITEC). Del 20 al 24 de marzo de 2006. Tegucigalpa, Honduras.
- HOLDEN, P. (2001). **Ética para Managers**. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana, S.A.
- LEY DEL EJERCICIO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA (1998). **Los Principios de Contabilidad y las Normas y Procedimientos de Auditoría de Aceptación General en Venezuela y otras Publicaciones Técnicas**. Caracas: Fondo Editorial del Contador Público Venezolano.
- PELEKAIS, C. y AGUIRRE, R. (2008). **Hacia una cultura de responsabilidad social**. México. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- MARTÍN, G. (2006). **El Rol del Espíritu innovador en el Desarrollo productivo**. España: Universidad Los Andes, Centro de Empresas Latinoamericanas.
- MANCILLAS, P. (2001). **La Auditoría Administrativa, Un enfoque científico**. México: Editorial Trilla.
- MINTZBERG, G. (1997). **Planeación Estratégica**. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- RINCÓN, S. (2001). **El proceso del pensamiento**. La Habana, Cuba: Editorial Nacional de Cuba.
- ROBBINS, S. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, L. (1999). **Perfil del Contador Público en América en el siglo XXI Revista Interamericana, AIC**. Año 1, N°. 4 (Enero-Marzo).
- ROSALES, M. (2001). **Planeación Estratégica, Cultura y Valores**. En: **Pensamiento Estratégico**. Ensayos. Colección de Gerencia. URBE.
- TORRES, L. (2011). **Organizaciones Inteligentes**. Caracas, Venezuela.
- VARGAS, V. (1999). **Lo interdisciplinario y la formación profesional**. XIII Conferencia Interamericana de Contabilidad. Perú.
- VILORIA, N. (2009). La Importancia del concepto de Independencia para la Auditoría. **Actualización Contable FACES**. Año 12, No. 18, Enero-Junio. Mérida-Venezuela (115-124).



## Calidad de vida, reto del trabajo decente en la pequeña y mediana empresa

**Lisbeth Molero\***  
**Luis Molero\*\***  
**Jaiham Harris\*\*\***

### Resumen

El estudio presentado corresponde a una investigación realizada en el sector construcción de la pequeña y mediana empresa, con el fin de analizar la calidad de vida como reto del trabajo decente, para ello contó con los aportes de Chiavenato (2002), French (2006), Guillen (2003), entre otros. Metodológicamente, el estudio se estableció de tipo descriptivo, no experimental, transaccional de campo. Los resultados muestran que en la actualidad existen debilidades en las estrategias aplicadas por las empresas de dicho sector, al no contar con acciones orientadas a promover la calidad de vida del trabajador, dificultando con ello que se pueda considerar el trabajo decente en este sector. Como reflexión final se recomienda consolidar una gerencia que desarrolle estrategias orientadas a brindarles a los individuos calidad de vida.

**Palabras clave:** Calidad de vida, trabajo decente, mediana empresa.

\* Post Doctora en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia Empresarial. Licenciada en Administración de Empresas. Licenciada en Contaduría Pública. Profesora Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Correo electrónico: lisbethmolero@gmail.com

\*\* Magister Scientiarum en Telemática. Ingeniero en Informática. Docente agregado para la Universidad Rafael Belloso Chacín en pregrado y postgrado.

\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia de RRHH. Licenciada en Administración de Empresas. Docente Agregado de la Universidad José Gregorio Hernández (Pregrado). Docente agregado de la Universidad Rafael Belloso Chacín (Pregrado y Postgrado). Correo electrónico: jaiham.harris@ujgh.edu.ve

## *Quality of Life, Challenge of a Decent Job in the Small and Medium Enterprise*

### **Abstract**

The study presented herein corresponds to an investigation made in the construction sector of small and medium enterprises, in order to analyze the quality of life as a challenge for decent work. It is based on the contributions of Chiavenato (2002), French (2006) and Guillen (2003), among others. Methodologically, the study is of the descriptive, non-experimental, cross-section, field type. Results show that, currently, weaknesses exist in the strategies applied by companies in the sector, since they have no actions oriented toward promoting quality of life for the worker, thereby making it difficult that work in this sector be considered decent. As a final reflection, it is recommended to consolidate an administration that develops strategies oriented toward offering individuals quality of life.

**Keywords:** Quality of life, decent work, medium-sized enterprise.

### **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones se clasifican según sus tipos y alcances; éstas pueden ir desde económicas, comerciales, manufactureras, hasta religiosas, militares, educativas, así como sociales y políticas. Es importante resaltar que sea cual fuere su objeto social o fin comercial, todas influyen en la vida de los individuos, así como de la comunidad, debido a que a través de ellas se logran alcanzar los objetivos individuales y específicos.

Por esta razón, la influencia institucional en la vida de las personas es fundamental porque condicionan la manera cómo se desarrollan e interactúan con el contexto, lo cual se origina en las formas y expresiones culturales creadas por las organizaciones entre sus integrantes y los sectores pertenecientes al entorno donde se encuentran.

Con base en lo anterior, el propósito fundamental de esta investigación se orienta al análisis de un factor generador de la calidad de vida del individuo dentro de la organización, conocido como trabajo decente, aplicado como estrategia gerencial en la pequeña y mediana empresa del sector construcción, el cual durante los últimos ocho años ha tenido un crecimiento representativo, siendo el mismo uno de los sectores que mayor fuerza laboral

maneja; convirtiéndose en pieza clave para el desarrollo individual y colectivo.

En el contexto social el estudio se vincula con las condiciones de trabajo y calidad de vida de los empleados, identificando las oportunidades de trabajo decente, contribuyendo con el desarrollo social, económico e individual de los integrantes de las empresas que conforman el sector, para propiciar un desarrollo económico equitativo, con un sentido de responsabilidad social, tanto individual como colectivo.

En tal sentido, se formularon unos objetivos dirigidos a explorar la situación actual en la pequeña y mediana empresa, tomando como referencia los indicadores y dimensiones del estudio, por lo que se planteó identificar los beneficios económicos aplicados en el sector, así como también el tipo de jornada laboral. Por otra parte, se determinaron las estrategias de seguridad y formación profesional presentes en el sector de la pequeña y mediana empresa del sector construcción. Todo lo antes planteado sirvió para establecer la situación actual y poder hacer un asertivo análisis de la calidad de vida laboral con el propósito de elaborar estrategias específicas, orientadas a construir el trabajo decente en el sector.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Calidad de vida**

En términos generales, la calidad de vida de las personas está íntimamente relacionada con el ambiente y educación, condiciones en las cuales se desenvuelve tanto en el ámbito personal como en el laboral, así como los sistemas de calidad implementados, los conocimientos, las habilidades y actitudes, que de una manera u otra afectan su comportamiento.

Hasta ahora, con los cambios económicos, políticos y sociales, los individuos y las organizaciones empiezan a darse cuenta que la calidad la hacen los seres humanos y no las máquinas. Esto debido al surgimiento de nuevas teorías de la calidad total, lo cual dio lugar a la fase de la aparición de ideas que proclaman que se comience a trabajar para llegar a la calidad de vida de los individuos. En este sentido, la calidad de vida es un concepto que va más allá de lo físico, pues implica valores y actitudes mentales; su búsqueda es una constante en la vida del hombre, a partir del comienzo de

los tiempos. Es un estado positivo desde todos los puntos de vista; además de estar en plenitud y poder funcionar cien por ciento.

De igual manera, físicamente, significa encontrarse en buenas condiciones, fuerte, resistente a las enfermedades o poder sobreponerse rápidamente a ellas. Desde la perspectiva psicológica, es poder disfrutar, hacerse cargo de las responsabilidades, combatir la tensión nerviosa y el estrés. Desde el enfoque emocional, es estar en paz. Es por ello, que las personas que mantienen su calidad de vida denotan estar vigorosas, entusiastas, con la sonrisa propia de bienestar en todas sus dimensiones.

### **1.2. Calidad de vida laboral**

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa que el término calidad de vida laboral (CVL) fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre diseño de cargos. Según él autor antes mencionado, el concepto de calidad de vida laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio técnico y de la democracia industrial. La calidad de vida asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad.

Por tal motivo, el concepto de calidad de vida ha sido utilizado como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El mismo implica un profundo respeto por las personas. Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan y sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

Al respecto, Guillen (2003) plantea que la calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo del ambiente laboral, cuya finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que constituya la salud económica de la organización. El término calidad de vida es tan dinámico que dificulta el planteamiento de definiciones claras y concretas sobre su significado. Pero es posible determinar la influencia que ejerce sobre ella, el entorno en el que se desenvuelve cada persona y la manera como trabaja día a día por armonizar su individualidad y socialización.

En tal sentido, las empresas se han preocupado por mejorar los factores externos, íntimamente relacionados con la seguridad industrial, las instalaciones, el equipo y los procedimientos; comenzando a tomar medidas preventivas con respecto a la preservación del medio ambiente de la comunidad en la que se desarrollan. En la actualidad, se toman en cuenta factores internos de los individuos que afectan la calidad de vida de los mismos y por ende la calidad del trabajo que llevan a cabo.

En consecuencia, la difusión de herramientas que propicien el desarrollo del individuo dentro del contexto laboral se presenta como un reto, al considerar que el manejo adecuado de la calidad de vida proyectará a la comunidad una ventaja competitiva como empresa, marcando la diferencia entre ser exitosa o desaparecer.

### **1.2.1. Salario**

Chiavenato (2002) expresa que el salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existen el tipo nominal y el real; el nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

Por otro lado, el real representa la cantidad de bienes que el empleado adquiere con el volumen de dinero que devenga mensual o semanalmente. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

Por su parte, Robbins (2003) plantea que existen tres clases de salario: por unidad de tiempo, por resultado y salario-tarea. Por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes. Por esta razón, los empleados se denominan por horas o por meses. En el caso del tipo por resultados, se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o negocios realizados). El salario por tarea es una fusión de las dos clases anterior-

res: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

Según la Ley Orgánica del Trabajo, publicada en la *Gaceta Oficial N° 5.152, Extraordinario de 19 de junio de 1997*, el salario es la remuneración, provecho o ventaja, evaluable en efectivo, cualquiera que fuere su denominación o método de cálculo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio, y el salario normal, que sirve de base de cálculo para diversos pagos salariales, es la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio.

### **1.2.2. Jornada laboral**

Guillen (2003) expresa que una parte esencial del ambiente laboral la constituye el tiempo que el individuo pasa en el trabajo. El número de horas (diarias o semanales) y el reposo permitido durante la jornada influyen en la productividad, para lo cual explica la relación entre las distintas modalidades de jornadas de la siguiente manera:

¿Cuántas horas a la semana debe trabajar una persona? Con el tiempo, las expectativas han cambiado en forma notable. En el pasado, en Estados Unidos se acostumbraba laborar seis días semanales de 10 horas o más diarias. La reducción de una semana de cinco días y de 40 horas de trabajo se considera hoy normal (algunos piensan que es demasiado tiempo). En términos generales, se advierte una tendencia a acortar la jornada laboral. Los empleados lo aceptan como situación normal, impulsados por motivaciones sociales y mayor eficiencia del equipo de producción.

### **1.2.3. Seguridad laboral**

Chiavenato (2003, p. 397), expresa que: “la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas”.

Por su parte, Robbins (2003) opina que la seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de: accidentes, incendios y robos; así como la administración de riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes para minimizados. En algunas organizaciones, la seguridad en el trabajo es prioridad fundamental.

Por consiguiente, millones de personas en todo el mundo laboran en centros de trabajo actualmente en condiciones propicias para que se produzcan lesiones y enfermedades, como consecuencia de la exposición a estas condiciones del trabajo ocurren accidentes que le ocasiona la muerte a una gran cantidad de trabajadores cada año; otros accidentes producen incapacidad parcial o total para trabajar, por ejemplo: enfermedades respiratorias, cáncer, pérdida de la audición, mutilaciones, trastornos músculo-esqueléticos y del aparato reproductivo, envenenamiento e intoxicaciones, entre otras.

#### **1.2.4. Formación profesional**

Al respecto, Sastre y Aguilar (2003) plantean que el entorno cambiante dentro del cual evolucionan las empresas da origen a exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de la fuerza laboral; para dar respuestas a los mismos, las empresas deben planificar políticas de formación que respondan a los objetivos estratégicos de la empresa, así como a las necesidades particulares de cada una de ellas.

En el mismo orden de ideas, el objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. El déficit de rendimiento puede tener varias causas, muchas de las cuales quedan fuera del alcance del control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con formación. Antes de elegir la formación como solución, los directivos deberían analizar con cuidado la situación para ver si la formación es la respuesta adecuada.

En ese sentido, para que el programa de formación tenga éxito, debe tener objetivos claramente definidos y ser realistas. Estos objetivos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia. Existen muchos tipos de formación que se utilizan con carácter general. El diseño de la formación efectiva sigue, sin embargo, siendo más una cuestión de arte que de ciencia, porque no se ha demostrado que un determinado tipo de formación sea siempre más eficaz.

#### **1.3. Trabajo decente**

Según el enfoque planteado por Somavía la, en su primer informe como Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1999, el trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e

implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo, protección social hacia las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal, integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afectan sus vidas, así como la igualdad de oportunidades dirigidas a mujeres y hombres.

Es por ello, que el trabajo decente debería constituir la esencia de las estrategias globales, nacionales y locales para de esta manera lograr el progreso económico y social. El mismo es indispensable para reducir la pobreza, alcanzando un desarrollo equitativo, global, así como sostenible. Mediante actividades en el ámbito del empleo, la protección social, las normas, los principios, derechos fundamentales en el trabajo y del diálogo social.

En este sentido, Levaggi (2007) plantea que el trabajo decente busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. Por tanto, el trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades, no puede ser decente sin respetar cada uno de los principios como derechos laborales fundamentales para el ser humano, ni aquel que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo.

De igual manera, puede afirmarse que el sector empresarial considera que la articulación de políticas económicas, sociales y laborales es fundamentalmente importante para el crecimiento sustentable basado en el trabajo decente. En tal sentido, se confirma la eficacia de políticas estatales, encausadas en privilegiar la concreción de una estrategia para la consolidación de empresas sustentables y productivas, las cuales se conjuguen con oportunidades de empleo para hacer realidad el pleno respeto de los derechos esenciales en el trabajo que sustenta lo concebido como trabajo decente, digno, productivo, registrado, socialmente protegido y en igualdad de oportunidades.

#### **1.4. La calidad de vida en relación con el trabajo decente en la pequeña y mediana empresa**

Al respecto, Gay (2006) expone que entre calidad de vida y trabajo decente se da una relación dialéctica, en la cual por una parte, la primera es condición del trabajo decente brindando el ámbito apropiado para la ejecución de determinadas acciones, ya que la misma involucra la formación como el conocimiento,

los cuales son cada vez más necesarias e importantes en relación con la productividad.

Por tal motivo, actualmente se reconoce la incidencia fundamental que tiene la calidad de vida en el desarrollo del individuo, en virtud de que lleva consigo las competencias del mismo. La calidad de vida asegura un personal productivo, capaz de responder a las exigencias del entorno, así como también asegura el desarrollo sostenible y sustentable de la organización así como la comunidad en general. Lo que representa la dignificación del trabajo, condición indispensable para que exista el trabajo decente en la sociedad.

En otro orden de ideas, González y Del Cid (2005) expresa que el trabajo decente debe obedecer a una integrada política económica y sociolaboral que consista en la formación, como un punto central; asimismo, en empleos donde se respeten los derechos de los trabajadores, propiciando un compromiso compartido por medio de la libertad sindical, de sindicalización o asociación de los empresarios, el derecho a la negociación colectiva, entre otros, así como una política sociolaboral que avance hacia soluciones efectivas, para lograr ampliar la cobertura de los sistemas de protección social.

En tal sentido, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son consideradas actores clave del desarrollo por ser sustentadoras de los indicadores económicos y sociales, tales como: empleo, producto interno bruto y comercio exterior, entre otros, siendo para el país un tema relevante dentro de la agenda de desarrollo.

Sin embargo, en la actualidad la pequeña y mediana empresa se ve afectada por la carencia de ofertas de empleos cónsonos con la realidad económica. Las exigencias actuales requieren la creación de trabajos orientados a sustentar la calidad de vida en los grupos familiares, en aspectos como: condiciones de seguridad, remuneración justa e igualdad, entre otros, conllevando al trabajo decente y, en consecuencia, la calidad de vida del individuo y su entorno.

## **2. Metodología aplicada**

En relación con el contexto epistemológico, donde Bernal (2006) expone que el término epistemología como saber de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, tipos de conocimiento posible, el grado con el que cada uno resulta cierto y la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido. Es por ello que, desde la perspectiva epistemológica, la presente investi-

gación se sustenta bajo el enfoque positivista, al considerar que el mismo asume que es posible establecer las causas de los hechos según una metodología cuantitativa.

En otro aspecto, según el objetivo central del estudio, Hurtado (2007) señala la investigación como analítica, puesto que la misma reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios, dependientes de los objetivos en estudio. De igual manera, se clasifica como un estudio descriptivo, sustentado por Méndez (2006), al plantear que la investigación descriptiva detalla aquellos aspectos característicos que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, teniendo como propósito la delimitación de hechos involucrados en el estudio.

En relación con el diseño la investigación se estableció dentro del tipo no experimental. De acuerdo con lo planteado por Hernández, Fernández, Baptista (2006), estos diseños se realizan sin manipular deliberadamente variables; es decir, se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para poder analizarlos.

Además, dicha investigación se clasificó dentro del tipo transversal descriptiva. Según Hernández, Fernández, Baptista (2006) se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En cuanto a la población objeto de estudio, Chávez (2001) destaca que la misma es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, permite distinguir los sujetos uno de otros. En tal sentido, para efectos de esta investigación, la población corresponde a los empleados que laboran en las pequeñas y medianas empresas del sector construcción, específicamente aquellas dedicadas al desarrollo de obras civiles en ejecución e inscritas en la Cámara de Construcción del Estado Zulia, quedando conformada por ciento diez (110) empleados, y la segunda población constituida por los veinte (20) gerentes de las empresas antes mencionadas.

### **3. Resultados**

En relación con los resultados reflejados por el estudio se evidenció carencia de estrategias desarrolladas para brindar bienestar al trabajador, en lo que respecta a la calidad de vida de los empleados de dichas empresas. Tal y como lo muestra la Tabla 1, presentada a continuación.

**Tabla 1**  
**Tabla general de la variable Calidad de Vida**

<b>Dimensiones</b>	<b>S Siempre</b>	<b>CS Casi Siempre</b>	<b>AV Algunas Veces</b>	<b>CN Casi Nunca</b>	<b>N Nunca</b>
Salario	22%	3.6%	2.73%	5%	66%
Jornada Laboral	45.9%	7.3%	3.18%	9.09%	34.5%
Seguridad Laboral	27.9%	19%	4.24%	1.9.4%	27.9%
Formación Profesional	17.7%	2.7%	4.55%	30.9%	44.1%
<b>PROMEDIO</b>	<b>28.3%</b>	<b>8.15%</b>	<b>3.67%</b>	<b>16.3%</b>	<b>43.12%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados más significativos se inclinaron hacia las opciones negativas, esto se debe a que en la mayoría de los casos no existen acciones que favorezcan las dimensiones estudiadas; encontrando una gerencia encaminada hacia la producción y con escasa preocupación hacia el talento humano que la integra.

Por lo cual se reflejan situaciones de inconformidad en relación con la falta de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida, así como la igualdad de oportunidades que en algunos casos mostró acciones de discriminación que pueden deteriorar la actitud del individuo hacia la relación laboral.

## **Conclusiones**

La gerencia del talento humano se enfrenta actualmente a retos complejos, orientados al desarrollo de las empresas, no solo en el aspecto económico y productivo, sino al social - colectivo. En consecuencia, han surgido nuevos enfoques, como es el caso del trabajo decente, el cual tiene como objetivo fundamental asegurar un empleo productivo para los individuos del mundo entero. Siendo una de las necesidades más difundidas, que comparten los individuos, comunidades en todo tipo de sociedad. Para ello, es necesario crear conciencia, debido a que la calidad de vida implica un profundo respeto por las personas, para lograr niveles elevados de calidad y productividad. Las organizaciones requieren trabajadores motivados que participen activamente en los

trabajos que ejecutan, y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

Por lo que se necesitan adaptar estrategias que fomenten la calidad de vida de los empleados y de esta manera lograr uno de los propósitos del enfoque trabajo decente, el cual permite brindar seguridad, bienestar al trabajador y, por consiguiente, a su entorno inmediato; beneficiando de esta manera a la comunidad en general.

Por tal motivo, el presente estudio se enfocó en el análisis de los beneficios presentes en las empresas del sector, denotando que a pesar del cumplimiento de la obligación salarial, el personal no cuenta con estrategias que permitan reforzar los salarios.

Del mismo modo, se planteó evaluar la gestión de seguridad e higiene, la cual evidencia una carencia de información en lo que corresponde a los riesgos y medidas preventivas; así como también, las enfermedades ocupacionales, causantes de la fractura de la relación laboral en perjuicio del trabajador y de la empresa.

Igualmente, al analizar las estrategias de formación profesional existentes en las empresas objeto de estudio, se observó la carencia de planes de formación que apoyen la gestión del talento humano, creando un abismo entre los empleados y las habilidades requeridas para el desarrollo o ejecución eficiente de los procesos de trabajo. Por lo que se hace necesaria la adecuación de estrategias que permitan establecer planes destinados a mejorar las condiciones del trabajador y que estén alineadas a las necesidades de la empresa, a fin de poder crear un ambiente excelente para los empleados y a su vez contribuyan a la salud económica de la organización, con el propósito de fomentar el trabajo decente.

## **Referencias bibliográficas**

- BERNAL, C. (2006). **Metodología de la Investigación** (2ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- CHÁVEZ, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo, Venezuela: Editorial ARS Gráfica.
- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión de Recursos Humanos**. Colombia: Ediciones McGraw-Hill.
- GUILLEN, G. (2003). **Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales** (3ª ed.). Madrid: Ediciones McGraw-Hill.
- GAY, D. (2006). **Decent Work Objectives and Strategies**. United States: Ediciones Organización Internacional del Trabajo.

- GONZÁLEZ, G. y DEL CID, M. (2005). **Políticas Para Fomento Del Empleo Y Trabajo Decente**. Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- HURTADO, J. (2007). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Ediciones de la Fundación Servicios y proyecciones para América Latina.
- LEVAGGI, V. (2007). ¿Qué es el trabajo decente? **Peripecias**, 46, 1-4.
- MÉNDEZ, C. (2006). **Metodología**. México, D.F.: Editorial Limusa.
- ROBBINS, S.P. (2003). **Comportamiento Organizacional** (8ª ed). México: Editorial Prentice Hall.
- SASTRE, M.A. y AGUILAR, E.M. (2003). **Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico**. Madrid, España: Mc Graw Hill.



## Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas de telecomunicaciones del Estado Zulia

Miguel Montero\*  
Hugo Hernández\*\*

### Resumen

El presente estudio, producto de una investigación realizada en el sector telecomunicaciones, se orienta a determinar la relación entre motivación laboral y compromiso organizacional, considerando los aportes de Newstrom (2007), Hellriegel y Slocum (2009), Robbins y Judge (2009), entre otros. Metodológicamente, se definió de tipo descriptiva, correlacional, con diseño de campo. Se verificó una relación positiva fuerte significativa de 0.809 entre las variables. Los resultados revelaron que existe motivación y compromiso organizacional por parte del personal, sintiéndose estimulados y con deseos de permanecer en ella, lo cual indica que en la medida que se incrementen los valores de la primera variable, en esa misma dirección aumentan los valores de la segunda, es decir, a mayor motivación mayor compromiso con la organización.

**Palabras clave:** Motivación laboral, compromiso organizacional, sector telecomunicaciones.

\* Magister en Administración de Empresas (URU, 2012). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ, 2007). Especialista de Administración de ventas en Corporación Digitel. Profesional en el libre ejercicio. E-mail: mmonterov24@gmail.com.

\*\* Post Doctor en Ciencias Educativas (UNEFA, 2006). Doctor en Ciencias de la Educación (URBE, 2000). Magister en Administración de Empresas (URU, 1998). Ingeniero Agrónomo (LUZ, 1970). Decano de la Facultad de Agronomía en la Universidad Rafael Urdaneta. E-mail: hugoherp@yahoo.com.

## *Motivation for Work and Organizational Commitment in Telecommunications Companies in the State of Zulia*

### **Abstract**

This study, product of an investigation carried out in the telecommunications sector, is oriented toward determining the relationship between motivation for work and organizational commitment, considering the contributions of Newstrom (2007), Hellriegel and Slocum (2009) and Robbins and Judge (2009), among others. Methodologically, it was defined as research of the descriptive, co-relational type with a field design. A strong, significant, positive relation of 0.809 was verified among the variables. Results revealed that motivation and organizational commitment exist on the part of the personnel, who feel stimulated and want to remain in the company. This indicates that, to the degree the values of the first variable increase, the values of the second also increase; that is, the greater the motivation, the greater the commitment to the organization.

**Keywords** Motivation for work, organizational commitment, telecommunications sector.

### **Introducción**

Actualmente, las organizaciones están conscientes de la importancia del personal dentro de las organizaciones, siendo éste el recurso más valioso, vulnerable y cambiante que manejan los gerentes. Debido a esto, los administradores se han visto en la necesidad de utilizar distintas herramientas para mantenerlos motivados, y a su vez, comprometidos con su trabajo, así como con la organización a la cual pertenecen.

En este sentido, las organizaciones deben ofrecer a sus empleados un ambiente laboral positivo y lleno de estímulos laborales, con el propósito de fomentar el sentido de pertenencia, el compromiso hacia el logro de los objetivos institucionales y así favorecer la motivación del personal. De allí que las organizaciones así como los seres humanos han ido evolucionando, enmarcado en un sistema dinámico día a día, dejando atrás otras formas de trabajar, pensar y hasta de actuar.

En la situación anterior, se pueden inferir variaciones debido a que el empleado ha crecido y desarrollado más sus niveles: educati-

vos, sociales, valores, afectivos, siendo capaz de superarse, así como de ser tomado en cuenta por la organización; se convierte en un ser humano útil, enriquecedor para la organización por sus aportes, labores, toma de decisión, gestión; por ende, el trabajador ve en su labor no solo un fin económico, sino un nivel para el desarrollo de la motivación propia, superación, autoestima, auto desarrollo, bienestar en la búsqueda de un nivel social. En consecuencia, los administradores se preocupan por ser excelentes al abordar las necesidades y metas de cada uno de los empleados.

En virtud de esto, el presente estudio producto de una investigación de campo, plantea como objetivo determinar la relación entre motivación laboral y compromiso organizacional, en empleados y gerentes del sector telecomunicaciones, dicho artículo hace una reflexión acerca de los diferentes postulados y posturas sobre esta materia, abordando aspectos fundamentales que configuran su estructura, tales como: la motivación propiamente dicha en su contexto global, bajo el enfoque de la teoría bifactorial de Herzberg, a través de los factores intrínsecos o motivadores, extrínsecos o de higiene; asimismo, considera la categoría compromiso organizacional, tomando en cuenta sus elementos: identificación, involucramiento y lealtad y sus componentes: afectivo, continuo y normativo en el contexto del sector Telecomunicaciones, en base a sus realidades y perspectivas actuales.

Dicha investigación presenta una metodología sencilla, no única, ni absoluta, que permite la complementación de otros enfoques gerenciales, a favor de la eficiencia organizacional; intentando una descripción y análisis epistemológico apoyado en algunos autores, brindando al sector telecomunicaciones un sendero o guía modesta pero interesante para hacer frente a los diferentes cambios, exigencias y expectativas del entorno organizacional.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Motivación laboral**

La motivación es el motor impulsador del movimiento, generando desarrollo de todo talento humano dinámico y activo dentro de la organización, el cual varía entre las personas; en consecuencia, es un factor interno quien lo va a movilizar, los diferentes incentivos, intereses y las diferentes condiciones que en ese momento estén influenciando en cada ser humano, por esto se dice

que la motivación está dentro (intrínseca) del ser humano, influenciada por factores externos (extrínsecos).

Bajo esta óptica, la motivación humana, según Chiavenato (2007), quien cita a Fremont, y Rosenzweig, expresando que:

es uno de los factores internos que requiere mayor atención. El concepto de motivación es difícil de definir puesto, que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico (p.68).

Según Kinicki y Kreitner (2003), el término motivación proviene del latín *movere*, significa mover. La motivación consiste en los procesos psicológicos los cuales producen el despertar, dirección, persistencia de acciones voluntarias, orientadas a objetivos. Es así como, los encargados de dirigir las organizaciones deben entender estos procesos psicológicos para poder guiar a los empleados al logro de los objetivos organizacionales, por esto, los teóricos hablan de la importancia de la motivación en el rendimiento laboral así como en la satisfacción y el compromiso organizacional. Otros autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), denominan la motivación como la fuerza que actúa en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento, es decir, es un impulso voluntario el cual lleva al individuo a satisfacer una necesidad.

Por su parte, Newstrom (2007) la define como el conjunto de fuerzas internas y externas, logrando que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

1. Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño),
2. Nivel de esfuerzo aportado (contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante) y
3. Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente).

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) manifiestan que la motivación laboral se refiere a los procesos responsables del deseo

del individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Por su parte, Pinder (2008) define la motivación en el trabajo como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

De lo anterior, se infiere que la motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito de trabajo, y puede definirse a partir de tres dimensiones, cada una es muy importante para la organización y el individuo: La dirección se refiere a la elección de actividades realizadas empleando los propios esfuerzos; esto es poder elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras, que inspiren su motivación y compromiso.

La intensidad implica que el empleado tiene el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo; además, está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad, es decir, las organizaciones requieren empleados que muestren altos niveles de energía, a los cuales con frecuencia se llama individuos con alta iniciativa o automotivados. La tercera dimensión: la persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo, las organizaciones quieren empleados perseverantes durante los buenos y malos tiempos. De igual forma, los empleados quieren trabajos que mantengan su interés durante largo tiempo.

## **1.2. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es un término utilizado con sentidos muy diversos, desde sus inicios, Robbins y Judge (2009) lo conceptualiza como el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada así como con sus metas, deseando mantener su membresía en la misma. Es decir, al tener un alto nivel de compromiso organizacional, el personal está altamente identificado con la organización para la cual labora. Para Gibson, Ivancevich y Donnely (2006), el compromiso organizacional es un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de ésta.

En apoyo a lo anterior, Gibson, *et al* (2006) exponen de la siguiente manera que hay tres actitudes: a) un sentido de identi-

cación con las metas organizacionales, b) un sentido de involucramiento con las metas de la organización, y c) un sentido de lealtad con la organización. Según este autor, en sus diferentes investigaciones se concluyó que una ausencia del compromiso puede disminuir la eficacia de la organización.

Por todo lo antes planteado, las organizaciones le están dando tanta importancia al compromiso organizacional, en base a esto un trabajador comprometido es un empleado mucho más productivo para la organización, motivo por el cual logra estar identificados con los valores, metas y objetivos de la institución. Es así mismo como un empleado altamente comprometido es capaz de dar el todo por el todo, luchar y defender la organización como si fuera propia.

Asimismo, estos empleados altamente comprometidos tratan de mantenerse dentro de ésta, por lo tanto, tienen mucho menos probabilidades de renunciar y aceptar otro empleo, beneficiando a la organización en los costos que generan los altos índices de rotación de personal. Estos no requieren de altos niveles de supervisión, debido a la importancia de llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Bajo este contexto, Newstrom (2007, p. 207), señala que el compromiso organizacional “es la medida en la cual el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella”. De igual forma, el citado autor comenta que dentro de la organización existen unos factores que cuales inhiben y estimulan el compromiso del empleado con la organización, entre ellos están:

**Cuadro 1**  
**Factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado**

<b>Factores Inhibidores</b>	<b>Factores Estimulantes</b>
Recriminación excesiva	Claridad de reglas y políticas
Gratitud fingida	Inversión en empleados (capacitación)
Fallas en el seguimiento	Respeto y reconocimiento por los esfuerzos
Inconsistencias e incongruencias	Autonomía y participación del empleado
Egos inflados y trato abusivo	Hacer que los empleados se sientan valorados

Fuente: Newstrom (2007).

### **1.3. La motivación laboral y el compromiso organizacional en el contexto del sector de la Telecomunicaciones**

En la actualidad, las empresas del sector telecomunicaciones operan con la prestación de servicios, en donde los conceptos de competencia, eficiencia, descentralización y liberación, reemplazan los del monopolio y uniformidad. El entorno en el cual operan es turbulento, las tecnologías cambian a ritmo acelerado, y sus miembros y estructuras internas tienen que acomodarse continuamente a las exigencias del medio. En este sentido, en Venezuela, las nuevas realidades alertan sobre la necesidad de invertir en materia telecomunicaciones.

En relación con lo anterior, al vincular la realidad del sector con el problema objeto de la presente investigación, las fallas e inconvenientes de éste, pudieran afectar a las empresas operadoras de telefonía móvil enmarcadas en él, en cuanto a lo concerniente con regulaciones jurídicas, su rentabilidad y rendimientos, pudiendo estos problemas, a su vez, trasladarse a los empleados perjudicándolos sobre diversos aspectos, lo cual incide y debilita sus factores motivacionales como su compromiso organizacional, en cuanto a: presupuesto utilizado en formación, capacitación y desarrollo del personal, limitando sus oportunidades, procesos éstos, de vital importancia para el personal y que contribuyen a mejorar su motivación y compromiso con la organización.

Otro aspecto que pudiese afectarse es el relacionado con las posibilidades de promoción, ascensos y mejoras del personal, en virtud de la situación actual del sector telecomunicaciones, influyendo sobre la paralización de estos procesos, incidiendo en las necesidades de realización como prestigio del personal, lo cual incide directamente sobre el interés en el trabajo que los mismos pudiesen sentir, sobre su productividad, afectando la motivación, identificación con la misión institucional e involucramiento y responsabilidad sobre los objetivos y metas, logrando en los empleados no den un extra a la organización, limitando quizás su participación en la empresa a prestar sus servicios meramente con el único fin de obtener una contraprestación monetaria rompiendo el apego emocional con la misma.

## **2. Abordaje metodológico**

La investigación se considera descriptiva, porque se orienta a caracterizar, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual de las variables investigadas, tal como son observadas por el investigador. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.103), definen este tipo de investigación, como “la manera de buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Además, por su estrategia, de acuerdo con los autores citados, se cataloga de tipo correlacional, la cual tiene como tendencia medir el grado de asociación entre las variables estudiadas, según la posición de los autores citados, los estudios correlacionales pretenden evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto determinado.

De igual forma, considerando la naturaleza de la presente investigación, según Arias (2006), se enmarca en un diseño no experimental, transversal, por cuanto no se realiza manipulación intencional de las variables de estudio, en virtud de que las mismas serán medidas y analizadas en sus condiciones naturales, en una sola oportunidad, buscando obtener la información necesaria para el logro de objetivos planteados, empleando técnicas apropiadas al contexto del estudio a desarrollar. Considerando la estrategia aplicada para recopilar la información, según Hurtado y Toro (2007), el diseño de la investigación es de campo, porque los datos de interés se recopilan en las empresas de telefonía móvil donde se manifiesta el problema, lo cual permite al investigador obtener información primaria suministrada directamente de las unidades poblacionales involucradas en el estudio (Gerentes y empleados), valiéndose de instrumentos validos y confiables.

Asimismo, se utilizó la técnica de la observación mediante encuestas; añaden Hernández et al (2006) que recolectar datos implica el desarrollo de tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: a) seleccionar un instrumento válido y confiable; b) aplicar ese instrumento obteniendo las observaciones y mediciones de las variables; y c) preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse.

Desde esta perspectiva, con la finalidad de recopilar información relativa a las variables objeto de estudio, se utilizó como instrumento para la recolección de datos, el cuestionario. Al efecto, se construyeron dos cuestionarios; el primero constituido por 21 ítemes para

la variable motivación laboral, y el segundo, conformado por 28 ítemes para la variable compromiso organizacional, orientados al personal (51 gerentes y 90 empleados) de las empresas de telecomunicaciones del Estado Zulia, municipio Maracaibo.

Ambos instrumentos con respuestas de alternativas múltiples y con cinco alternativas de respuesta: Completamente de Acuerdo, Medianamente de Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, Medianamente en Desacuerdo y Completamente en Desacuerdo. La validez del instrumento fue sometida al juicio de cinco (05) expertos, quienes analizaron cada ítem de acuerdo con los indicadores en relación con el contexto teórico que interesa evaluar, en la materia, todos los expertos, son profesionales con títulos Doctorales y Magister, especialistas en las variables a analizar, y con experiencia en el área de investigación. Para ello se elaboró un formato de validación de contenido.

De igual forma, según lo expuesto por Hernández et al (2006), se aplicó una Prueba Piloto a una muestra con características semejantes a las de la población objeto de la investigación. La aplicación de esta prueba permitió la obtención de datos confiables y se efectuó un análisis preliminar con los resultados, permitiendo constatar situaciones en la aplicación definitiva del instrumento, luego se procedió a determinar la confiabilidad de los instrumentos elaborados.

Los datos obtenidos de la prueba piloto fueron registrados en una matriz de doble entrada, utilizando una hoja de cálculo Excel, lo cual permitió determinar el índice de confiabilidad arrojado por ambos cuestionario para su aplicación posterior a las unidades poblacionales del estudio.

Para efectos de esta investigación, la confiabilidad se enfocó como el grado de homogeneidad de los ítemes del instrumento en relación con la característica que pretendía medir. Por consiguiente, el procedimiento para valorar la confiabilidad que se utilizó fue el método estadístico de Alfa de Cronbach, el cual determinó el nivel porcentual de aceptación de las afirmaciones en términos de respuestas múltiples. En efecto, la confiabilidad calculada para el instrumento con respecto a la variable motivación laboral, obtuvo  $\alpha = 0,94$  y para el instrumento de la variable compromiso organizacional, resultó  $\alpha = 0,89$ .

### 3. Resultados

Mediante la aplicación de estadística descriptiva, se estableció como criterio la comparación de los porcentajes de los indicadores que conforman las dimensiones de las variables, en un cuadro que resume el comportamiento de cada una de estas. Se efectuó el estudio por dimensión, tomando como base la operatividad de las variables en estudio.

**Tabla 1**  
**Tabla general de la variable motivación laboral**

Dimensiones	CA Completamente de Acuerdo	MA Medianamente de Acuerdo	NN Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	MD Medianamente en Desacuerdo	CD Completa- mente en Desacuerdo
Factores Intrínsecos	29.29%	39.30%	21.95%	6.66%	2.80%
Factores Extrínsecos	52.69%	23.91%	15.61%	3.54%	2.37%
<b>Porcentaje</b>	<b>40.99%</b>	<b>32.55%</b>	<b>18.78%</b>	<b>5.10%</b>	<b>2.59%</b>

Fuente: Montero, Hernández (2012).

El análisis de la variable, según los valores promedio, arrojó el siguiente resultado: el 40.99% de los encuestados manifestó estar completamente de acuerdo e identifican y describen la motivación laboral del personal (gerentes y empleados); el 32.55% se pronunció por la opción medianamente de acuerdo con cumplir las dimensiones planteadas; el 18.78% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 5.10% medianamente en desacuerdo y, por último, el 2.59% seleccionó la alternativa completamente en desacuerdo. La dimensión que mayor frecuencia relativa presentó fue la referente a factores extrínsecos, con un 52.69%, según la opinión de los integrantes de la muestra.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) señalan que el modelo bifactorial de Herzberg establece que los factores en la situación laboral influyen en forma intensa en la satisfacción y el desempeño. Factores motivadores como un trabajo desafiante, responsabilidad reconocimiento, realización y crecimiento, crean niveles altos de motivación. La presencia de motivadores debería aumentar el desempeño. Los factores de higiene, como las buenas condiciones de trabajo y los beneficios son determinantes de la satisfacción e insatisfacción.

En apoyo a lo anterior, Newstrom (2007) indica que el modelo bifactorial propone una distinción útil entre los factores de mantenimiento o higiene, los cuales son necesarios pero no suficientes, y los factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del empleado. Este modelo amplió las perspectivas de los administradores, pues mostró el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas derivadas del trabajo en sí mismo. Sin embargo, los administradores deben estar conscientes que no pueden negar una amplia gama de factores generadores de por lo menos un ambiente neutral de trabajo. Además, si no se atiendan razonablemente los factores de higiene, su ausencia será una fuerte distracción para los trabajadores.

Es por ello, que las organizaciones necesitan contar con una estrategia en correspondencia con los principios ideológicos sobre los cuales se erige y pretende consolidarse, donde se incluya el tipo de personalidad que aspira obtener de sus trabajadores; esto último, se convierte en una necesidad para las empresas, donde dentro de dicha estrategia podría jugar un papel esencial el desarrollo de altos niveles motivadores en los trabajadores, para la consolidación del compromiso con la organización.

En concordancia con los resultados presentados, los encuestados coinciden con lo destacado por Muchinsky (2007), quien establece que los empleados requieren respeto a la dignidad humana, demandan remuneración justa y estable; un contrato laboral con una remuneración equilibrada, condiciones de trabajo no atentando contra su salud física y emocional, así como con planes de seguridad junto a sus familiares, entre otros. En este sentido, cabe destacar que el tiempo en atender las funciones netamente administrativas relacionadas con los procesos de planificación, dirección, organización y control de estas organizaciones se vincula con la motivación y el compromiso organizacional afectando de forma directa a su personal (Tabla 2).

Con base en los resultados obtenidos para la variable compromiso organizacional, se observa que: el 40.24% de los encuestados (gerentes y empleados) manifestó estar completamente de acuerdo e identifica y describe el compromiso organizacional del gerente y empleados, tomando en cuenta sus elementos y componentes; el 26.57% se pronunció por la opción medianamente de acuerdo con cumplir las dimensiones planteadas; el 16.90% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.10% medianamente en desacuerdo y, por último, el 6.19% seleccionó la alternativa completamente en desacuerdo.

**Tabla 2**  
**Tabla general de la variable compromiso organizacional**

Dimensiones	CA Completamente de Acuerdo	MA Medianamente de Acuerdo	NN Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	MD Medianamente en Desacuerdo	CD Completa- mente en Desacuerdo
Elementos	37.10%	34.24%	16.23%	7.66%	4.77%
Componentes	43.38%	18.90%	17.58%	12.54%	7.60%
Porcentaje	40.24%	26.57%	16.90%	10.10%	6.19%

Fuente: Montero y Hernández (2012).

Por otra parte, la dimensión que mayor frecuencia relativa presentó fue la referente a componentes del compromiso organizacional, con un 43.38% según la opinión de los integrantes de la muestra objeto de la presente investigación, constituida por los gerentes y empleados de las empresas pertenecientes al sector telecomunicaciones: Digitel, Movistar y Movilnet. Por ello, Gibson, Ivancevich y Donnely (2006) afirman que el compromiso organizacional es un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de ésta.

Bajo este contexto, Newstrom (2007, p. 207) señala que el compromiso organizacional “es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella”. Para Gibson, Ivancevich y Donnely (2006), el compromiso organizacional es un sentido de identificación, lealtad e involucramiento, expresado por un empleado hacia la organización o una unidad de ésta.

En otras generalidades, en el análisis de las encuestas realizadas anteriormente se observó en todos los ítems que los resultados arrojados fueron favorables (Completamente de Acuerdo y Medianamente de Acuerdo), en más de un 50% en relación con las dimensiones abordadas, tal es el caso de factores motivadores, higiénicos, elementos del compromiso y componentes de este; en tal sentido, se puede decir, de manera muy generalizada, que el personal tanto gerentes como empleados en las diferentes empresas de telefonía móvil están motivados, por tanto comprometidos con la organización para la cual laboran, logrando así el bienestar mutuo, la satisfacción del personal, el compromiso con la institución y su identificación general.

De igual forma, para la relación entre motivación laboral y el compromiso organizacional en empresas de telecomunicaciones del Estado Zulia, se realizó un análisis estadístico utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, el cual arrojó que la motivación tiene relación de 0.809, en el compromiso organizacional, por cuanto existe una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre las variables.

De esta forma, debido al resultado arrojado se puede manifestar que la motivación en el ámbito laboral es una causante del nivel de compromiso del personal hacia la organización, en este caso la relación existente entre las dos variables, manifestó existir un involucramiento alto entre el hecho que el personal al estar motivado, esto causa un efecto de compromiso mayor hacia la organización para la cual laboran.

Corresponde ahora la aplicación del estadístico a través del método de cálculo del coeficiente de correlación rho de Spearman, para determinar la relación entre las variables objeto del presente estudio, motivación laboral y compromiso organizacional en empresas de telecomunicaciones del Estado Zulia.

Con el propósito de determinar la relación entre motivación laboral y compromiso organizacional en empresas de telecomunicaciones, se realizó una prueba de correlación de Spearman, cuyo valor detectó una correlación positiva fuerte significativa, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas, la cual se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
**Correlación entre motivación laboral y compromiso organizacional en empresas de Telecomunicaciones del estado Zulia**

		Correlaciones		
		MOTILABO COMPORGA		
Rho de Spearman	MOTILABO	Coefficiente de correlación	1,000	,809 **
		Sig. (bilateral)	,	,000
		N	141	141
	COMPORGA	Coefficiente de correlación	,809 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,
		N	141	141

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los valores reflejados a través de la estadística confirman lo expuesto por Ramírez, Abreu y Badii (2008), en su investigación titulada: La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso Empresa Manufacturera de Tubería de Acero, señalando que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial, al depender de ella, en gran medida, la consecución de los objetivos de la empresa.

Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas realidades y siguen practicando una gestión sin considerar el factor humano. En la actualidad, el mercado de trabajo se ha transformado y la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador, dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

De la misma forma, Kinicki y Kreitner (2003), en apoyo a los resultados, señalan que la motivación consiste en los procesos psicológicos, los cuales producen el despertar, dirección, persistencia de acciones voluntarias, orientadas a objetivos. Es así como los encargados de dirigir las organizaciones deben entender estos procesos psicológicos para poder guiar a los empleados al logro de los objetivos organizacionales, por esto, los teóricos hablan de la importancia de la motivación en el rendimiento laboral, así como en la satisfacción y el compromiso organizacional.

El procedimiento utilizado para la prueba coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue a través de la fórmula estadística siguiente y corroborada por los resultados obtenidos de la aplicación del programa estadístico SPSS v. 10.0.

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n+1)(n-1)} = 0.809$$

Aplicada la fórmula, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.809, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable motivación laboral aumentan de forma alta los valores de la variable compromiso organizacional en las empresas de telecomunicaciones objeto de estudio o viceversa.

## **Consideraciones finales**

La motivación laboral debe estar en función de aspectos que se refieren al contenido del cargo, tales como: interés en el trabajo, responsabilidad, reconocimiento y realización, factores estos importantes para la satisfacción en el trabajo dentro de la organización; lo cual se traduce en el incremento de la productividad en la misma. De igual forma, es importante considerar que existen también otras fuentes de motivación, entre las cuales destacan: el prestigio, la seguridad, la supervisión y las condiciones del trabajo, elementos favorecedores de la motivación en el trabajo representando factores determinantes de la motivación.

Con relación al apego de carácter material que el empleado tiene en la empresa, de acuerdo a los resultados, se observó sentimientos de obligación de permanecer en ella, en lo que se pudiera traducir a un colaborador incondicional; aspectos estos que son asociados al compromiso organizacional y al grado en que sus empleados se identifican con ella, permitiéndoles sentirse agradecidos con lo recibido por la organización, de tal modo que incita a permanecer en el cumplimiento de horario y a colaborar en las actividades de la institución para la cual laboran.

Bajo esta perspectiva, los resultados del presente estudio demuestran existencia de una correlación positiva fuerte y significativa entre la variable motivación laboral y compromiso organizacional, significando con ello, que a medida que aumentan los valores de la motivación laboral, se incrementa de forma alta los del compromiso con las empresas objeto de estudio y viceversa; lo cual refleja que un personal motivado en el contexto laboral es un personal comprometido con la organización. En consecuencia, con base en los resultados obtenidos en el presente estudio investigativo, se establecen algunas recomendaciones:

Se recomienda, continuar generando un ambiente de apoyo por parte de la empresa en cuanto al diseño de puestos de trabajo que permitan demostrar al máximo las habilidades del personal, su autonomía, y además obtener una retroalimentación sobre los mismos, delegando autoridad en los trabajadores, haciendo más estimulante y automotivante el cargo y seguir implementando con frecuencia programas de reconocimiento al logro del personal de diferentes maneras, buscando en el tiempo ofrecer premios, promociones, entre otros, que permitan seguir manteniendo altos niveles motivacionales en el personal.

Se sugiere mantener el nivel de motivación higiénica que se evidencia presente en el personal, potenciando estos factores sistemáticamente. En este orden de ideas, de igual forma continuar brindando seguridad y estabilidad laboral dentro de la organización, ofreciendo puestos donde el personal se sienta prestigioso o complacido por tener ese cargo. Asimismo, continuar estableciendo planes de incentivos laborales que mantengan estimulado al personal, tanto con compensaciones no salariales, como salariales que le permitan de esta manera seguir sintiéndose motivados y, a la vez, le permitan mantener una calidad de vida.

También se recomienda seguir estimulando al personal con planes de crecimiento y desarrollo profesional periódicos, que le permita manejar una estabilidad laboral, ya que éste es un factor higiénico que al no estar produce insatisfacción y malestar en los empleados. Mejorar los niveles supervisorios, a través de cursos y/o talleres que permitan a los supervisores adquirir conocimientos para fortalecer las relaciones supervisor-subordinado, entendiendo que este factor extrínseco es importante para motivar y ofrecer a los trabajadores indicios de que sus tareas son importantes y tomadas en cuenta.

Se sugiere a los gerentes que organicen trabajos en equipo, para buscar juntos el logro de los objetivos organizacionales, y evitar el trabajo de manera aislada fortaleciendo el trabajo en equipo buscando la interacción del personal, de esta manera, cada uno mantenga el sentido de pertenencia a la institución. Seguir fomentando la asimilación y prácticas de los valores organizacionales como parte del desempeño y conducta diaria del personal dentro y fuera de la empresa. Igualmente, desarrollar actividades organizacionales en las cuales se promueva la misión y visión de la organización, logrando así la asimilación y aceptación de las mismas por parte del personal. Y continuar generando actividades que fomenten la participación activa del personal, para lograr mayor involucramiento.

Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes y establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa, logrando el compromiso afectivo. Continuar ofreciendo planes que proporcionen estabilidad económica al personal y que lo propicien a permanecer en ella, logrando el compromiso continuo.

Promover con acciones positivas y estimulantes por parte de la organización, la colaboración, iniciativa y los sentimientos de agra-

decimiento del personal hacia la institución para la cual labora por lo recibido, logrando el compromiso normativo. De la misma forma, mantener el involucramiento y compromiso del personal en las labores ejecutadas, incrementando con ello, un proceso adecuado de socialización, donde la creatividad e iniciativa sea tomada en cuenta, conduciendo a una alta satisfacción laboral.

Por último, se recomienda divulgar y difundir estos resultados y conclusiones ante el personal gerentes y empleados para optimizar la motivación laboral y el compromiso con la organización en los trabajadores de empresas pertenecientes al sector telecomunicaciones del estado Zulia, municipio Maracaibo, específicamente las enmarcadas en telefonía móvil, tal es el caso de Digtel, Movistar y Movilnet.

## **Referencias bibliográficas**

- ARIAS, F. (2006). **El proyecto de investigación (5ª ed.)** Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de los Recursos Humanos (8ª ed.)**. México: Editorial McGraw-Hill.
- GIBSON, J. ; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2006). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos (12ª ed.)**. México: Editorial McGraw-Hill.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2009). **Comportamiento Organizacional (12ª ed.)**. México: Editorial Thomson.
- HERNÁNDEZ, C.; FERNÁNDEZ, R. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- HURTADO, I. y TORO, J. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Caracas, Venezuela: Editorial Cec, C.A.
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas**. México: Editorial McGraw-Hill.
- MUCHINSKY, P. (2007). **Psicología aplicada al Trabajo (8ª ed.)**. México: Editorial Thomson.
- NEWSTROM, J. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo (12ª ed.)**. México: Editorial McGraw-Hill.
- PINDER, C. (2008). **Work Motivation in Organizational Behavior (2ª ed.)**. Edición. New York: Editorial Psychology Press.
- RAMÍREZ, R.; ABREU, J. y BADII, M. (2008). **La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero**. Versión Electrónica. Dae-

*Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas de telecomunicaciones...*  
Miguel Montero y Hugo Hernández

---

na Journal, Vol. 3 N° 1: 143-185. Marzo 2008. Disponible en:  
**<http://www.daenajournal.org>**.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). **Administración** (8ª ed.). México: Editorial Pearson.

ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2009). **Comportamiento Organizacional** (13ª ed.). México: Editorial Pearson.



## Lineamientos de marketing ético para el bien común en la industria farmacéutica

Alejandro Fernández\*  
Jesús García\*\*

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito generar lineamientos estratégicos, orientados al fortalecimiento del marketing ético para el bien común en la industria farmacéutica venezolana. Se fundamenta en las teorías de Sciarelli (2007), Kotler y Armstrong (2007), Fernández y Seijo (2011) para la variable marketing ético y Aristóteles (2000), Montuschi (2007), León XIII (1990) para la variable bien común. La metodología es documental, descriptiva, con análisis hermenéutico. Los resultados apuntan a la pertinencia de contar con la puesta en práctica de la mezcla ética de marketing, en el marco de las estrategias de cada uno de sus componentes como lo representan sus cuatro variables fundamentales: producto, precio, promoción y distribución, a fin de alcanzar un necesario equilibrio entre los aspectos económicos y los elementos de carácter ético.

**Palabras clave:** Lineamientos de marketing ético, bien común, industria farmacéutica.

\* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia de Mercadeo. Diplomado en Liderazgo en Mercadeo (IVEPSI/ Miguel Ángel Cornejo Editores). Licenciado en Administración Comercial (URBE). Profesor de Postgrado de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Vicepresidente del Observatorio Venezolano de Ética y RSE. Facilitador del Programa de ética y valores compartidos. Consejo de Fomento (LUZ). Gerente de RSE y asuntos éticos del grupo Irazuca. Correo electrónico: ajfb7@yahoo.com

\*\* Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones y Gerencia Pública y Gobierno (URBE). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia de Mercadeo (URBE). Ingeniero Industrial (LUZ). Docente-Investigador, adscrito al Programa del Doctorado en Ciencias Gerenciales de URBE y al Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) de la URBE. Correo electrónico: jesus.garcia@urbe.edu.ve

## *Ethical Marketing Guidelines for the Common Good in the Pharmaceutical Industry*

### **Abstract**

The purpose of this article is to generate strategic guidelines, oriented toward strengthening ethical marketing for the common good in the Venezuelan pharmaceutical industry. It is based on the theories of Sciarelli (2007), Kotler and Armstrong (2007) and Fernández and Seijo (2011), for the variable ethical marketing, and Aristóteles (2000), Montuschi (2007) and León XIII (1990), for the variable common good. The methodology is documentary, descriptive and uses hermeneutic analysis. Results point to the relevance of counting on the putting into practice of an ethical mix of marketing, within the framework of strategies for each one of its components, represented by four fundamental variables: product, price, promotion and distribution, in order to achieve a necessary equilibrium between the economic aspects and elements of an ethical nature.

**Keywords** Guidelines for ethical marketing, common good, pharmaceutical industry.

### **Introducción**

Actualmente, cuando se habla de ética del bien común y del marketing, pudiera parecer para la mayoría de la población la utopía de intentar conciliar conceptos a primera vista incompatibles, debido a la creciente preocupación por la dimensión ética de las actividades humanas, específicamente aquellas enmarcadas dentro del contexto económico-empresarial, lo cual ha provocado reacciones diversas. Para algunos, se trata sólo de una moda, cuyo propósito es suavizar la frialdad desde el punto de vista de los sentimientos del hecho económico, mientras que para otros, se trata de obtener rentabilidad respetando los valores morales establecidos, los cuales garanticen el bien común.

En este sentido, es pertinente mencionar que el fenómeno de la globalización constituye, sin duda, uno de los impulsos básicos del creciente despertar de la ética en los negocios, y más específicamente en la actividad denominada marketing. La globalización va mucho más allá del hecho meramente económico, al derribar barreras políticas y culturales, acerca a las personas, así como genera una nueva dinámica de colaboración entre los individuos por encima de distancias físicas e intelectuales.

Es en este contexto, la ética adquiere necesariamente un renovado protagonismo para el accionar de la empresa, así como para la elaboración de sus estrategias, más específicamente comerciales y de marketing, a objeto de contribuir a través de esta herramienta al bien común de la sociedad. En efecto, la empresa como comunidad de personas, se asienta en unos objetivos específicos, estos son ya fundamentales por sí solos en el comportamiento ético de los sujetos implicados.

Sin embargo, si se desea como empresa contribuir con el bien común de la sociedad, por medio de planes de marketing éticos y responsables, se necesitan nuevas estrategias para que la utilización de recursos escasos y capacidades no se limite al interés de uno de los *stakeholders*, a saber: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, medioambiente, gobierno, entre otros, sino se extienda al bienestar de cada uno de ellos.

En este sentido, la dificultad de integrar la racionalidad económica empresarial, con una de tipo ético, se encuentra en la aparente incompatibilidad de las lógicas que las sustentan; la primera se enfoca en la utilización de recursos escasos y capacidades dentro de un espacio geográfico determinado; por otro lado, la segunda corresponde a la manera cómo esa acción contribuye al desarrollo humano. La integración de ambas se considera fundamental en los efectos de desarrollar un marketing ético que sirva de apoyo para el fomento del bien común.

Así pues, el presente artículo se fundamenta en la necesidad de plantear lineamientos generales, capaces de permitir a los ejecutivos comerciales desarrollar estrategias, tácticas y planes de marketing ético, a fin de alcanzar objetivos económicos propios de toda organización en una economía de libre mercado, representados estos en: eficiencia, eficacia, participación de mercado, rentabilidad, posicionamiento de las marcas, con metas de tipo ético, social y medioambiental.

De esta manera, la ética del marketing plantea una necesaria transferencia o superación de la racionalidad de empresa estrictamente centrada en la lógica economicista, a un tipo de organización que se ocupe de forjar la necesaria rentabilidad del negocio, pero sin descuidar los elementos de carácter ético que le den sostenibilidad a largo plazo, contribuyendo con el bien común en aquellas sociedades donde ésta se desenvuelva.

La investigación se desarrolló en primera instancia con la fundamentación teórica respectiva, en donde se citan algunos

autores, los cuales han dado su aporte a las variables objeto de estudio; seguidamente, se desarrollan los lineamientos de marketing ético que faciliten el logro del bien común en la industria farmacéutica, luego se presentan las consideraciones finales de la investigación, así como también las referencias bibliográficas que dieron sustento teórico a la misma.

## **1. Fundamentación teórica**

A continuación, para los efectos de dar sustento científico y teórico a la presente investigación se desarrollarán una serie de conceptos, al igual que teorías expuestas por autores expertos en las variables objeto de estudio; así como también se establecerán las fundamentaciones conceptuales de los autores del presente artículo.

### **1.1. Marketing ético: Herramienta para la humanización del mercado**

A partir de los años noventa, se comienza a tomar conciencia de la necesidad de contar con un sistema de marketing para las organizaciones que tenga más en cuenta los temas sociales y la valorización de los aspectos éticos. Kotler, Roberto y Leisner (2006) proponen a las organizaciones una perspectiva u orientación social a la mercadotecnia.

Por otro lado, es pertinente mencionar que el marketing social, tal como lo afirman los autores Kotler y Lee (2005), tiene sobre todo la labor de influenciar en los comportamientos individuales para que en modo voluntario tiendan éstos al bienestar de las personas, grupos y sociedad en general.

En este orden de ideas, es diferente el enfoque propuesto por Lambin (2003), quien utilizando la palabra marketing responsable, en vez de social, sostiene que en este concepto las dos ideas clave son la atención a las necesidades de los compradores y el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la colectividad. Por tanto, propone lo siguiente: para quien quiera aplicar el marketing responsable es necesario definir en un modo claro aquellos principios éticos a seguir en la relación con el mercado.

A este respecto, es oportuno para los efectos de esta investigación citar nuevamente a Kotler (2003), quien considera que el marketing ético es aquel que posee tres finalidades importantes:

satisfacción de las necesidades del consumidor, promover el bienestar de la sociedad y la ganancia para la empresa.

Para dar sustento a la investigación, los autores anteriormente mencionados sostienen que es pertinente agregar el componente del bien común como cuarto factor al modelo propuesto por Kotler (2003), debido a que esta variable se pudiese manifestar por sí misma como consecuencia de la correcta aplicación del marketing ético con enfoque en las necesidades del consumidor, ganancia para la empresa y el bienestar de las personas en la sociedad, compuesta por diversos *stakeholders*, fomentando las condiciones necesarias para la construcción del bien común entre los involucrados, dando un salto hacia adelante en la generación del capital social.

En este sentido, para Fernández y Seijo (2011), el marketing ético para el bien común está relacionado con el compromiso de la empresa de formar a sus gerentes en ética y valores compartidos, para que las estrategias mercadotécnicas establecidas por la organización sean generadoras de productos, los cuales en la medida de lo posible beneficien a todas las personas integrantes de la sociedad, respetando la dignidad de la naturaleza humana; además de nunca representar privilegios para unos en detrimento de los otros. Como resultado de la presente investigación, los autores antes mencionados han considerado la pertinencia de colocar un cuarto factor en el cuadro de la tendencia del marketing ético, el cual sería el elemento del bien común.

Ante estas consideraciones, para los autores del presente artículo, se define el marketing ético como: la aplicación de estándares de valores en las decisiones de marketing, incentivando acciones estratégicas con un fuerte componente moral en cuanto a las diversas variables de la mezcla de mercadotecnia representados en: productos éticos, precios razonables, tácticas de distribución justas, así como una promoción responsable centrada en valores que den sustentabilidad a largo plazo a las organizaciones y de la misma manera refuercen su reputación corporativa.

En consecuencia, la ética del marketing está relacionada íntimamente con los dilemas morales, los cuales surgen en el hombre encargado de la toma de decisiones de mercadeo en sus actividades cotidianas, de manera tal, que esas decisiones deberían estar acorde con los principios éticos para diseñar objetivos, estrategias, tácticas, destinadas a beneficiar a los clientes, la organización, empleados, proveedores, así como a todos los *stakeholders*

en general, para de esta forma transformar al marketing en un pilar fundamental para la construcción del bien común en la sociedad moderna, dando un salto cualitativo hacia lo humano dentro y fuera de las organizaciones con el objeto de demostrar que la empresa si puede ser un factor generador de bienestar para la sociedad en general.

En el mismo orden de ideas, Murphy, Maguiness, Pescott, Winslang, Jingwu. y Wang. (2005), definen el marketing ético como el conjunto de comportamientos éticos habituales que se evidencian en las políticas de mercadeo, individualmente, por parte de cada uno de los involucrados en la toma de decisiones comerciales u organizativamente a nivel de la corporación, los cuales, a su vez, sean transparentes y dignos de confianza, además de incentivar acciones caracterizadas por la integridad, así como la equidad en las relaciones con los consumidores y demás *stakeholders*. A partir de esta definición, la moraleja se traduce ahora prácticamente en establecer cuáles estándares morales aplicar a cuáles problemas de mercadeo.

Para los efectos de esta investigación, el marketing ético es la aplicación voluntaria, previa internalización, así como sensibilización, por parte de los ejecutivos que toman las decisiones fundamentales acerca de la importancia de incorporar elementos morales a la elaboración y en la puesta en práctica de las estrategias de mercadotecnia y en todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, promoción, distribución, post venta, con el objeto de alcanzar las metas organizacionales, al igual que buscar el bienestar para todos los involucrados.

## **1.2. Mezcla de marketing ético: Hacia la operativización de la ética en la mercadotecnia**

Para continuar con el propósito de la presente investigación, es pertinente hacer mención a lo establecido por los autores más reconocidos del mercadeo a nivel mundial, sobre la mezcla de mercadeo. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2007), cuando la compañía haya decidido su estrategia general de marketing, se encuentra en el momento más oportuno a objeto de comenzar a elaborar los detalles de su mezcla de marketing. En consecuencia, ésta puede definirse como el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para obtener la respuesta deseada del mercado seleccionado como su objetivo para servir a través de una propuesta de valor.

Por ende, la mezcla de marketing, en todo lo que la empresa es capaz de hacer, influye positivamente en la demanda del producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. En donde el producto es la combinación de bienes o servicios ofrecidos por la compañía al mercado meta, el precio es la cantidad de dinero pagado por los clientes para obtener el producto. Por otra parte, la plaza o distribución incluyen las actividades de la compañía, las cuales acercan el producto para estar a la disposición de los usuarios o consumidores meta y, por último, la promoción implica las actividades que comunican las ventajas del producto para persuadir a los clientes a comprarlo.

Por lo tanto, un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de mercadeo de una compañía, al entregar valor agregado a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Así pues, para Stanton, Etzel y Walker (2007), la combinación de los cuatro elementos primarios que componen el programa de comercialización de una compañía, se denomina mezcla de marketing. El diseño, la instrumentación y evaluación de dicha mezcla representa la mayor parte del esfuerzo del mercadotécnico de una organización.

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing son:

**Producto:** la administración del ingrediente producto incluye la planeación, así como el desarrollo de los bienes y/o servicios apropiados para ser comercializados por la compañía. Se precisan estrategias efectivas para cambiar los productos ya existentes, añadir otros nuevos para llevar a cabo otras acciones, los cuales afecten el surtido de productos que se ofrecen al mercado.

**Precio:** La administración debe determinar el precio base para cada uno de sus productos/servicios, para luego tomar decisiones en lo referente a descuentos, ofertas, pago de fletes entre otros factores que afectan a esta variable.

**Distribución:** La gerencia de mercadeo debe determinar qué canales serán los más apropiados para hacer llegar el producto al mercado seleccionado y en el momento correcto. De igual forma, desarrollar un sistema de distribución para el transporte físico de los productos a través de esos canales.

**Promoción:** La gerencia de mercadotecnia debe informar y persuadir al mercado con relación a variables como: productos, publicidad, venta personal, promoción de ventas y propaganda, los cuales son las principales actividades promocionales.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, de acuerdo con Kerin, Berkowitz, Harley y Ridelius (2004), una vez que las compañías seleccionan los mercados a los cuales han decidido atender la organización, necesitan comenzar a dar los pasos necesarios para hacerlo de la manera más eficaz posible. En consecuencia, algún miembro del departamento de marketing debe elaborar un programa estratégico para llegar a los consumidores con una combinación de cuatro herramientas, denominadas las cuatro P (producto, precio, promoción, distribución).

Ahora bien, la mezcla ética de marketing ético, de acuerdo con Roa (1999), nace a partir de las reflexiones que se han estado realizando acerca de las subfunciones del mercadeo, las cuales, en el instante actual, hacen posible hablar de una revolución conceptual de esta teoría; la misma está en proceso de consolidación y aprobación por parte de los expertos de esta área de conocimiento.

No obstante a lo anterior, cabe aclarar que dicho señalamiento ha quedado solo en el campo intelectual, encontrando poco eco dentro del mundo empresarial moderno, como tampoco se ha observado en la academia. En estos ambientes aparece aún vigente la estructuración convencional de la cual se ha hecho ya referencia en este trabajo. Ahora bien la mezcla de marketing ético, para los investigadores, consiste en incorporar parámetros ético-morales en todas las subfunciones del marketing; es decir, en las políticas de precios, productos, promociones, distribución y hasta en la post-venta, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales propios de cualquier empresa, contribuyendo de igual forma al bien común.

En otro orden de ideas, para Buffalini (2003), la mezcla de marketing, desde el punto de vista de la moral, consiste en la aplicación de ciertos estándares morales aplicados a la toma de decisiones de los encargados del departamento comercial, con el objeto de poder afrontar de una forma íntegra todos los dilemas éticos que confronten los gerentes encargados de dichas áreas en un momento determinado. Este elemento de la mezcla ética de mercadeo, toma real importancia debido a que los valores están constituidos por un campo de juicios muy subjetivos, el cual depende

de varios factores, entre ellos los territoriales, políticos, culturales y personales.

Para el referido autor, este asunto no conviene ser tomado a la ligera por los gerentes de mercadeo, esto se debe a que la ética de los elementos que conforman la mezcla de marketing, no puede limitarse al cumplimiento de las normativas legales vigentes, sobre todo en aquellas áreas donde la ley presente algunas áreas grises, en las cuales la disciplina legal es incierta o pudiesen presentarse lagunas o donde una decisión para favorecer a algún elemento involucrado, pueda afectar a otro. En este sentido, es conveniente diseñar normativas internas de las empresas que busquen ir de manera proactiva en los asuntos de la ética de la mercadotecnia.

Por último, según lo establecido por Sciarelli y Vecchi (2007), en la práctica del marketing, frente a una escasa aplicación de elementos morales por parte de las empresas, se presentan muchos aspectos éticos que ameritan atención directa de los directores de las organizaciones, así como su consideración de todos aquellos encargados de tomar decisiones de marketing en las compañías que actualmente hacen vida en el mercado.

Es así como, la mezcla de marketing ético, nace del deber por parte de las empresas de ofrecer productos seguros no defectuosos, a establecer precios equitativos, tanto para los distribuidores como para el consumidor final. La puesta en práctica de una clara y transparente política de promoción y publicidad para el mercado meta, de la exigencia de no colocar barreras de entrada mediante el control de los canales de distribución, en consecuencia, en definitiva existe una amplia área de elementos morales a tener en consideración al momento de establecer estrategias de marketing.

Atendiendo a estas consideraciones, cuando se internaliza el mercadeo, desde el punto de vista de la ética, se diseñan estrategias de mezcla de mercadotecnia teniendo en consideración las obligaciones morales relativas a cada una de sus variables: producto, precio promoción, distribución y post venta o servicio al cliente; al igual que se analizan los aportes al bien común de la sociedad donde se desenvuelve la empresa, así como al capital social o grado de confiabilidad entre todos los grupos de interés, que el desarrollo de un marketing fundamentado en valores corporativos podría generar, tal como se puede observar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Algunas obligaciones éticas de la mezcla de marketing**

<b>Elemento de la mezcla</b>	<b>Obligación ética</b>	<b>Aporte al bien común</b>
Producto	-Rapidez en el retiro de productos defectuosos. -Equilibrio entre calidad y precio de venta. -Procedimientos de devolución de productos. -Asunción de responsabilidad por el mal funcionamiento de los productos.	-Evita que el público se perjudique con productos inseguros o dañinos. -Adquisición de un producto con alto grado de valor precio-calidad. -Permite que el consumidor entregue un producto dañado o vencido. -Facilita el resarcimiento en moneda o en otro producto en mejores condiciones.
Precio	Claridad en cuanto a los costos reales de producción y un margen justo de ganancia.	-Permite que el consumidor se favorezca de adquirir un bien o servicio de calidad a un precio justo.
Promoción	Equilibrio entre promoción, publicidad y trasladar esos costos al cliente. Equilibrio entre información y persuasión.	-Facilita una relación de confianza, clara y transparente entre cliente-proveedor. -Evita la manipulación intencionada a objeto de incentivar la compra.
Asistencia al cliente o servicio post venta	Claridad y cumplimiento en cuanto a los procedimientos y obligaciones de asistencia para con el cliente.	Hace más viable una relación de confianza entre empresa y consumidor, fomenta el capital social.

Fuente: Sciarelli y Vechi (2007). Adaptado por Fernández y García (2012.)

Atendiendo a estas consideraciones, para la presente investigación la mezcla de marketing ético consiste en la determinación por parte de los encargados de tomar las decisiones estratégicas de la compañía, los gerentes de mercadeo, así como otros integrantes del departamento comercial de una organización, de parámetros morales, que pueden ser establecidos mediante un código de conducta corporativo.

El mismo estará sustentado en los valores organizacionales, los cuales determinen los cursos de acción a seguir en lo que a la ética en cada uno de los elementos de la mezcla de marketing; es decir: en el producto, precio, distribución, y promoción, entre otras variables circunscritas al mercadeo en una empresa, todo esto en función tanto de alcanzar objetivos empresariales, tales como; participación de mercado, rentabilidad, efectividad, aumento de ventas, entre otros indicadores, con aspectos de carácter ético y de aporte al bien común, con el propósito de equilibrar la necesaria rentabilidad propia de la economía de mercado, con el desarrollo del bienestar social en general para hacer sostenible la vida de la organización.

### **1.3. El bien común, una perspectiva teórica**

Según Montuschi (2007), la teoría del bien común pareciera ser un concepto fuera de moda, así como en desuso debido a la primacía del individualismo propio de los tiempos modernos. Sin embargo, esta teoría sigue siendo vigente en el pensamiento de la iglesia católica, constatándose en la doctrina social de la iglesia (DSI), primordialmente cuando en 1891 se publica la encíclica *Renun Novarum* de la autoría del papa León XXIII; posteriormente, este pensamiento filosófico fue nutriéndose con el aporte que los diversos pontífices que fueron enriqueciendo por medio de encíclicas, cartas y documentos, adaptados a las condiciones propias de cada tiempo durante el transcurso del siglo XX hasta la actualidad.

En este sentido, según Montuschi (2007), es importante destacar que en la interrelación de los individuos con la sociedad, gobierno y las empresas existen cuatro valores fundamentales inherentes a la persona humana, cuya práctica permanente conlleva al bien común, así como a la mejora personal del sujeto, estos valores son los siguientes:

- a. La verdad: la cual permite que la convivencia entre las personas dentro de la comunidad sea ordenada, fecunda y conforme a su dignidad como persona, de acuerdo con los requisitos que demanda la moralidad.
- b. Libertad: el derecho al ejercicio de la libertad constituye un deber inseparable de la dignidad de la persona humana, el cual se fundamenta en lazos recíprocos dentro de los límites fijados por el bien común, las leyes y la responsabilidad individual.

- c. Justicia: es una de las virtudes cardinales, significa dar a cada persona y a Dios lo que es debido; se basa en la voluntad de reconocer al otro como persona.
- d. Caridad: es el criterio supremo y universal de toda ética social, debido a que los valores de verdad, libertad, como también la justicia se desarrollan de la fuente interior de la caridad. Por último, la caridad presupone y trasciende la justicia porque ésta por sí sola no es suficiente para regular las relaciones entre los hombres.

En este mismo orden de ideas, para Aristóteles (2000), el bien común tiene que ver con la polis, aunque el bien del individuo y el de la ciudad sean el mismo, obviamente este será más grande, así como más perfecto alcanzar para el bien de la comunidad en general, porque, ciertamente, ya es apetecible procurarlo hacia uno solo, no obstante, es más hermoso o divino lograrlo para el disfrute del un pueblo completo.

A efectos de esta investigación, el bien común consiste en el establecimiento voluntario por parte de todos los actores de la sociedad actual: gobierno, empresa, organismos sociales, educativos, religiosos, entre otros, de las condiciones básicas necesarias que permitan o garanticen a todos los hombres sin excepción, el logro de una vida digna en todos los aspectos de la existencia humana.

Desde un punto de vista epistemológico, la presente investigación se ajustó al enfoque cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos así como cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema determinado. En relación con el problema planteado y a los objetivos a alcanzar, dicho estudio referido a lineamientos de marketing ético para el bien común en la industria farmacéutica, corresponde a la investigación aplicada de tipo analítico descriptivo, debido a que la misma está orientada a caracterizar y a estudiar el comportamiento de las variables en el contexto de estudio, con el fin de dar respuesta a un problema vigente en la sociedad.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006) expresan que los diseños descriptivos consisten en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción. En este orden de ideas, Silva (2006) considera que la investigación descriptiva consiste en caracteri-

zar un objeto de estudio o una situación concreta: señala sus características y propiedades, interpreta lo que es y describe la situación de las cosas en el presente.

#### **1.4. Lineamientos estratégicos generados**

Atendiendo a estas consideraciones, en relación con el tema en cuestión que atañe a la presente investigación, relativa a la aplicabilidad práctica de un mercadeo con un sólido componente moral; es preciso apuntar que este es factible ser aplicado por parte la industria farmacéutica, a través de la puesta en práctica de la mezcla ética de marketing en el marco de las estrategias de cada uno de sus componentes como lo representan sus cuatro variables fundamentales: producto, precio, promoción y la distribución.

De esta forma, se pudiese alcanzar un necesario equilibrio entre los aspectos económicos que toda empresa necesita fortalecer con el objeto de mantenerse en el mercado, así como con los elementos de carácter ético, representados por: la sensibilización de los ejecutivos de marketing sobre la importancia de la aplicabilidad práctica de los valores, planificar sistemas de gestión ética, aplicar el índice de aporte al bien común, establecer políticas de responsabilidad para la rendición de cuentas, entre otras medidas, las cuales contribuyan con el fomento del bien común hacia los grupos de interés y a la sociedad en general, en este sentido, se plantean los siguientes lineamientos:

##### **1.4.1. Estrategias orientadas a la sensibilización y formación en ética empresarial y en responsabilidad social**

**Objetivo específico:** Diseñar estrategias orientadas a la sensibilización y formación en ética empresarial, así como en materia de responsabilidad social, para lograr una mejora en el carácter moral de los miembros del departamento de marketing.

##### **Actividades a desarrollar:**

Para lograr los objetivos del presente lineamiento, a objeto de llevarlo a la práctica, se recomienda la utilización de talleres de formación, cursos o simulación de casos, programas de capacitación o asesoría externa, en materia de ética empresarial y responsabilidad social, en los cuales participen los gerentes corporativos de marketing, aquellos de las diversas unidades de negocio que componen un laboratorio farmacéutico, los responsables de las marcas o de productos, los representantes de venta o visitadores médicos; de esta manera, estos serán sensibilizados y capacita-

dos para tomar decisiones éticas e incorporar elementos de carácter moral en sus planes estratégicos de mercadotecnia.

En el transcurso de la presente actividad, los facilitadores de los talleres, cursos o simulación de casos prácticos, pudieran inculcar nuevas conductas para promover hábitos encaminados a incorporar elementos éticos en la planificación estratégica de marketing, así como diseño de estrategias, para promover en los gerentes de mercadeo y en los encargados de llevarlas a cabo, un comportamiento fundamentado en valores, el cual promueva una mejoría permanente en el carácter moral de cada uno ellos, complementando sus habilidades técnicas. De esta forma, los participantes evaluarán posibles situaciones o dilemas pasados y presentes, facilitando así la toma de decisiones éticas en cada una de las situaciones que afronten en el futuro.

En este sentido, los talleres, cursos, simulación de casos prácticos, entre otras actividades de formación, deberán ser desarrolladas bajo la modalidad “in company”, de manera tal que estas se lleven a cabo en los horarios de trabajo, pero con el soporte de la asesoría externa para adjudicarle mayor objetividad.

#### **1.4.2. Sistemas de gestión de marketing ético**

**Objetivo específico:** Elaborar por parte de los laboratorios farmacéuticos radicados en Venezuela, sistemas de gestión de marketing ético, en función de alcanzar objetivos de naturaleza económica, ética, social y medioambiental, para de esta manera promover el bien común desde las organizaciones farmacéuticas.

##### **Actividades a desarrollar:**

El diseño y la puesta en marcha de este lineamiento constituye la piedra angular de la presente investigación científica, el cual debe desarrollarse con la participación de la alta gerencia, así como con los gerentes de marketing y de producto por cada unidad de estratégica de negocios, en las cuales se dividan los diversos laboratorios farmacéuticos que hacen vida en el territorio nacional.

De igual forma, es posible desarrollar este lineamiento por medio de consultores externos especialistas en el área de gestión ética empresarial, planes y políticas de responsabilidad social corporativa, así como en la elaboración de planes de marketing.

En este mismo orden de ideas, la actividad de desarrollar un sistema de gestión de marketing ético para la industria farmacéutica, parte del proceso de planificación ético-estratégica de mercadotecnia, donde se analiza el entorno competitivo, económico,

social, medioambiental, entre otras variables, al igual que las fortalezas o capacidades de los productos, así como las potencialidades de la organización, para luego efectuar un diagnóstico de la situación y estar en capacidad de tomar decisiones éticas de marketing acertadas, en cuanto a objetivos, estrategias de mezcla ética de mercadeo, posicionamiento, planes de acción, e idear mecanismos de control a través de unos indicadores éticos de gestión de marketing.

Al respecto, una vez realizado el diagnóstico situacional, así como el respectivo análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se procederá al diseño de objetivos de mercadotecnia que la empresa aspire a alcanzar, bien sea de participación de mercado, posicionamiento, incremento de las ventas, entre otros. Seguidamente, se procederá al establecimiento y creación de los objetivos de la mezcla de marketing, en donde se incorporarán elementos y objetivos de naturaleza ética en sus variables, producto, precio, promoción y distribución, para de esta manera construir una mezcla ética de mercadotecnia, la cual contribuya a operativizar el sistema de gestión ética de marketing.

Continuando con el mismo orden de ideas, la gerencia de marketing procederá a desarrollar los programas de acción, estableciendo de qué manera las estrategias se convertirán en planes específicos, los cuales deberán considerar elementos ético-morales, en relación con: ¿Qué se hará?, asegurándose que las acciones estén enmarcadas dentro de los valores corporativos. ¿Cómo se hará?, estableciendo acciones las cuales no afecten, ni lesionen la dignidad de ningún grupo de interés. ¿Quién lo hará?, ¿Dónde se hará?, ¿Cuánto costará? Por último, se diseñarán unos indicadores éticos de gestión para corregir desviaciones en caso de ser necesario.

Ahora bien, en lo que se refiere a la planificación ético-estratégica, es pertinente mencionar que para Fernández y Martín (2011), ésta consiste en vincular toda la plataforma ética (misión, visión, objetivos, estrategias empresariales) con los principios éticos y valores comúnmente aceptados o compartidos por la comunidad académica, empresarial, social, religiosa, entre otros grupos de interés, por parte de ejecutivos, directivos, accionistas, gerentes y trabajadores en general, en aquellas organizaciones en las cuales la ética es entendida, internalizada, aceptada, así como practicada de manera voluntaria como una forma de vida.

### **1.4.3. Mezcla ética de marketing**

**Objetivo específico:** Diseñar una mezcla ética de marketing para cada producto farmacéutico.

**Actividades a desarrollar:**

Para el cumplimiento de este lineamiento, es importante la realización de cursos, talleres, seminarios, en cuanto a valores, ética empresarial y responsabilidad social, para proporcionar a los ejecutivos de marketing y a los encargados de ejecutar los planes, un basamento moral a sus competencias técnicas en el área, que se traduzca en tomas de decisiones éticas, orientadas al gerenciamiento e incorporación de elementos éticos en cada una de las variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y distribución), las cuales generen un marketing ético para desarrollar el bien común en la industria farmacéutica.

Igualmente, se debe promover que las estrategias de cada una de las variables de la mezcla de marketing incentiven el respeto a la dignidad de la persona humana en el diseño, elaboración, colocación de precios, comercialización, distribución y promoción de productos/servicios, en la publicidad, al igual que en el trato directo con todos los grupos de interés, con el propósito de humanizar las relaciones comerciales a objeto de orientarlas al bien común.

De esta manera, a los efectos de hacer práctica la mezcla ética de marketing, se establecerán estrategias de producto, las cuales garanticen la variedad de los mismos, seguridad para el ser humano, empaques reciclables para no afectar el medio ambiente, el respeto por la dignidad del ser humano, asumir la inmediateamente la responsabilidad en caso de comprobar que el producto afecte gravemente la salud.

En cuanto al elemento precio, establecer una adecuada relación precio-calidad en los productos farmacéuticos, ofrecer descuentos a productos básicos para la vida dirigidos a los más pobres e incluso cuando la capacidad financiera lo permita, políticas de gratuidad en caso de catástrofes naturales, epidemias, así como subsidios para medicamentos dirigidos a combatir enfermedades crónicas. Para la promoción, se efectuará garantizando la veracidad de las ofertas comerciales, evitar el fomento del consumo desmedido de algunos bienes, efectuar comparaciones con productos competidores de manera veraz, sin engaño ni desprestigio a la competencia.

Por último, en cuanto a la distribución, se establecerán mecanismos tendientes a evitar las cadenas largas en donde se perjudica al consumidor final con un precio más alto, de igual manera, se elaborarán estrategias para trabajar sinérgicamente con los distribuidores a objeto de beneficiar al consumidor final, se evitará limitar la competencia, impidiéndoles el uso de determinados canales, se establecerán márgenes de comercialización y descuentos adecuados con los distribuidores, asegurándose que estos trasladen el descuento a las farmacias.

En este mismo orden de ideas, para Sciarelli y Vechi (2007), la mezcla de marketing ético, nace del deber por parte de las empresas de ofrecer productos seguros no defectuosos, a establecer precios equitativos tanto para los distribuidores como para el consumidor final, la puesta en práctica de una clara y transparente política de promoción y publicidad para el mercado meta, evitando colocar barreras de entrada mediante el control de los canales de distribución; en definitiva, existe una amplia área de elementos morales a tener en consideración al momento de establecer estrategias de marketing, lo cual se logra incorporando la ética a la toma de decisiones de mercadeo.

#### **1.4.4. El índice de aporte al bien común (I.A.B.C) como parámetro de medición de rentabilidad ética y social**

**Objetivo específico:** Establecer el índice de aporte al bien común (I.A.B.C), como parámetro de medición de un nuevo tipo de rentabilidad.

##### **Actividades a desarrollar:**

Para poder cumplir con el objetivo previamente señalado, concerniente a establecer un nuevo tipo o paradigma de rentabilidad, el cual combine los indicadores de salud organizacional tradicionalmente establecidos, como lo son: la participación de mercado, el posicionamiento de las marcas, rentabilidad, retorno sobre la inversión, entre otros, índices de gestión mercadotécnicos y financieros que normalmente establece cualquier empresa; en este sentido, se considera pertinente a los efectos de establecer el marketing ético para el fomento del bien común desde el sector farmacéutico, anexar a los indicadores antes mencionados, los siguientes parámetros enmarcados dentro de la ética social.

Tal parámetro de medición se pudiera denominar Índice de Aporte al Bien Común (I.A.B.C), diseñado por el investigador; el

cual se obtiene de la relación entre el índice de subsidiariedad (I.Sub), y el Índice de solidaridad (I.Sol); el primero viene determinado por la división entre el número de personas sin acceso a medicamentos y el número de fármacos donados. El segundo se obtiene de dividir las necesidades generales detectadas, entre las personas o instituciones atendidas.

Así pues, el (I.A.B.C) se obtendría de la relación entre el índice de subsidiariedad (I.Sub) y el Índice de solidaridad (I.Sol); el cual mientras más se acerque a cero mayor será la contribución al bien común de la empresa en cuestión, creando un tipo de círculo virtuoso organizacional que pudiese expandirse al resto de la industria, así como a otros sectores económicos para poder influir directamente como empresa a la creación y mantenimiento del bien común desde el sector farmacéutico.

$$I.A.B.C = \frac{I.Sub}{I.Sol}$$

En este sentido, para obtener este índice los datos otorgados por el departamento de marketing de las organizaciones, específicamente de investigación de mercado, así como, de responsabilidad social, serán vitales, debido a que trabajarán conjuntamente a los efectos de determinar por medio de las técnicas conocidas de investigación de mercado, las necesidades que en materia de medicamentos, entre otras carencias, las cuales requieren los sectores más desposeídos de la sociedad, para luego junto con el departamento de responsabilidad social, establecer las estrategias a fin de satisfacer requerimientos de tipo ético-social.

#### **1.4.5. Responsabilidad**

Objetivo específico: Elaborar informes anuales del tipo triple bottom line (triple cuenta de resultados), para practicar la rendición de cuentas (accountability), adaptados a los diversos públicos a los cuales van dirigidos.

#### **Actividades a desarrollar:**

Este lineamiento se desarrollará por intermedio de la elaboración de un resumen anual de resultados económicos, en boletines internos, reuniones en cámaras de comercio, revistas especializadas, medios de comunicación de todo tipo, entre otros, en donde se pueda plasmar e informar sobre todas aquellas actividades econó-

micas efectuadas y los resultados alcanzados durante el ejercicio anual de operaciones, en términos de cifras monetarias.

Por otra parte, se comunicará en el mismo reporte en otra sección, todas aquellas actividades planificadas, con los objetivos que en materia de responsabilidad social se hayan establecido al inicio del ejercicio económico; éstas se contrastarán con las acciones efectuadas y el impacto que las mismas hayan tenido sobre los grupos de interés involucrados o beneficiados por tales actividades.

En este mismo orden de ideas, en otra sección dentro del mismo informe, se publicarán todos los proyectos y avances que en materia de buenas prácticas de manufactura farmacéutica haya alcanzado la organización, así como todas las actividades de producción que estén en función de preservar el medio ambiente. Este tipo de informe debe cumplir con las características de veracidad, comprensible para todo tipo de público y facilitar la accesibilidad de este documento a todos los *stakeholders* o públicos objetivos.

Ahora bien, para Martín de Castro (2008), la transparencia o rendición de cuentas, conocida en inglés como *accountability*, consiste en la capacidad de responder a las peticiones de información de unos ciudadanos cada vez más exigentes con el papel social que debe cumplir la empresa y sus propios compromisos.

## **Consideraciones finales**

De acuerdo con la presente investigación, los lineamientos de marketing ético para el logro del bien común por parte de la industria farmacéutica, vendrían a constituir mecanismos de referencia para que las empresas del sector, tanto públicas como privadas, de capital nacional o transnacional, puedan guiar a las organizaciones hacia las metas legítimas de orden económico que se establezcan por medio de la gerencia de tales empresas, y por otra parte equilibrarlas, tanto en el campo ético como en el social y medioambiental, de manera tal que sea capaz de generar confianza entre todos los grupos de interés involucrados, así como fomentar el bien común y el capital social en la comunidad donde se desenvuelva.

En consecuencia, diseñar sistemas de gestión de marketing ético para el fomento del bien común, requiere tanto del compromiso de la gerencia como de la creatividad de sus miembros y directivos. En la presente investigación se deja la puerta abierta a un debate de mayor magnitud acerca de la necesidad de que las

empresas del sector farmacéutico establezcan un mercadeo responsable, sea por iniciativa propia, como respuesta a las demandas de la sociedad, grupos de interés, reguladores gubernamentales o del propio sector.

Así pues, más allá de la puesta en práctica de los lineamientos a los cuales se ha hecho referencia, sería pertinente que las organizaciones farmacéuticas pongan en práctica sistemas de mercadeo integrados, en donde sus estrategias de producto, precio, promoción y distribución, estén en concordancia tanto con los valores corporativos declarados, con lo establecido en sus códigos de ética, para diseñar acciones concretas a los efectos de implementar dichos sistemas de marketing ético para el bien común, así como también los medios para evaluarlo, corregirlo y actualizarlo.

## **Referencias bibliográficas**

- ARISTÓTELES. (2000). **Ética a Nicómaco**. Madrid: Editorial Cie inversiones Dossat.
- BUFFALINI, P. (2003). **Il marketing ético**. Agra Editrice. Vía nomentana 257. Roma, Italia.
- FERNÁNDEZ, A y MARTIN, V. (2011). Planificación ético-estratégica para el desarrollo de los activos intangibles en las organizaciones. **Revista Coeptum**, Volumen 2, No. 2. Maracaibo.
- FERNÁNDEZ, A y SEIJO, C. (2011), Marketing ético para el bien común en las organizaciones. **Revista Clío América**. Año 4, número 7. Cartagena, Colombia: Universidad del Magdalena.
- HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, L. (2006). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010). **Metodología de la Investigación** (5ª ed.). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- KERIN, R. BERKOWITZ, E. HARTLEY, S. y RUDELIUS, W. (2004). **Marketing**. México: Editorial McGraw Hill.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, A (2007). **Marketing versión para Latinoamérica** (11ª ed.). Editorial Naucalpan de Juárez: Pearson.
- KOTLER, P. (2003). **Fundamentos de marketing**. D.F. México: Editorial Pearson.
- KOTLER, P. y LEE, N. (2005). **Corporate social responsibility**. John Wiley and sons, INC. Hoboken. New Jersey. USA. P. 67.
- KOTLER, P.; ROBERTO, N. y LEISNER, N. (2006). Alleviating poverty: A macro/micromarketing perspective. **Revista. Journal of Macromarketing** 26 (2): 233–39.

- LAMBIN, J. (2003). **Marketing estratégico**. Madrid, España: Editorial: ESIC.
- LEÓN XXIII. (1990). **Renun Novarum**. Roma: Editorial editrice Vaticana.
- MARTIN DE CASTRO, G. (2008). **Reputación empresarial y ventaja competitiva**. Madrid, España: Editorial ESIC.
- MONTUSCHI, L. (2007). **El bien común, La responsabilidad social empresarial y la doctrina social de la iglesia**. Universidad del Cema, Documentos de trabajo. Buenos Aires, Argentina: Editor. Jorge Streb.
- MURPHY, B.; MAGUINESS, P.; PESCOTT, K.; WINSLANG, S.; JINGWU, Y. y WANG, R. (2005). **Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance**. European journal of marketing. Bringley.
- ROA, F. (1999). **Ética del marketing**. Madrid, España: Unión editorial.
- SCIARELLI, S. y VECCHI, V. (2007). **Quanta ética c'è nel marketing. Risultati di un'indagine empirica**. Milano: Editorial Giufree.
- STANTON, W. ETZEL, M. y WALKER, B. (2007). **Fundamentos de marketing**. México: Editorial McGraw Hill.



## **Relaciones humanas y los métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos**

**Milagros Villasmil\***

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre aspectos conceptuales de las relaciones humanas y métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos, basándose en teorías de Sánchez (2010), Martínez (2005), Mcgregor (2006), Weiss (2006), entre otros. Expone lo que se entiende por conflicto y distintos tipos de solución, abordando elementos básicos para ejecutar un proceso de mediación entre ellos. Metodológicamente, se inserta en un tipo de investigación de corte documental con diseño bibliográfico. Se establecieron categorías de análisis a fin de orientar y facilitar el análisis e interpretación, lo cual arrojó que los métodos de resolución de conflictos en la crisis actual del mundo globalizado, brindan a la organización y al ser humano, la posibilidad de dirimir sus controversias de manera eficaz, eficiente y armoniosa.

**Palabras clave:** Relaciones humanas, controversias, métodos de resolución de conflictos.

\* Posdoctorante en el Programa Posdoctoral de Gerencia Pública y Gobierno (URBE, 2012). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2008). Magister en Gerencia Tributaria (URBE, 2005). Licenciada en Contaduría Pública (UNA, 2001). T.S.U en Relaciones Industriales (IUTAJS, 1983). Coordinadora del Posgrado: Especialidad en Gerencia Tributaria de la UJGH. Asesora de Tesis Post Grado en el Programa de Maestría en Gerencia Tributaria y en Doctorado en Ciencias gerenciales (URBE) y Profesora de Post Grado en Doctorado de Ciencias Gerenciales, Maestría en Gerencia de Mercadeo y Gerencia Tributaria (URBE). Profesora Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Asesora de proyectos de Investigación en LUZ, URBE y UJGH. Miembro del comité de redacción de la Revista Innovación y Gerencia de la UJGH. Investigador PEII Nivel A. E-mail: milagrosv\_28@hotmail.com; milagrosv28@gmail.com

## *Human Relations and Methods to Settle Controversies for Resolving Conflicts*

### **Abstract**

The objective of this article is to reflect on conceptual aspects about human relations and methods for settling controversies in conflict resolution, based on the theories of Sánchez (2010), Martínez (2005), McGregor (2006) and Weiss (2006), among others. It explains what is understood by conflict and different types of solutions, approaching basic elements for executing a mediation process among them. Methodologically, the research is documentary with a bibliographic design. Analysis categories were established in order to orient and facilitate the analysis and interpretation, which indicated that the methods for resolving conflicts in the current crisis of a globalized world offer, to the organization and to human beings, the possibility of settling their controversies in an efficacious, efficient and harmonious manner.

**Keywords** Human relations, controversies, conflict resolution methods.

### **Introducción**

La interdisciplinariedad y transdisciplinariedad son condiciones *sine qua non* para el análisis de la complejidad creciente en todas las actividades humanas, para lo que son necesarios la colaboración y el aporte personal y disciplinar en una pluralidad de campos, desde los cuales se analizan y estudian los conflictos. Por otra parte, el conflicto está presente en la vida de los seres humanos y sus organizaciones; puede ser abordado desde múltiples enfoques; asimismo, de inspiración transdisciplinar; la universalidad de los conflictos es causa de la dificultad de encontrar una definición simple y un enfoque único.

Con base a lo anterior, se puede afirmar que los seres humanos por naturaleza tienen incorporada la actividad de negociar, lo cual, por esta condición, muchas veces dificulta pensar en adquirir nuevas destrezas específicas para obtener resultados eficientes. Además, en otros casos se subestiman, no solo al adversario sino también al problema si se quiere influir en el otro. En razón de ello, inicialmente se debe definir y conceptualizar en forma completa el problema; conociendo profundamente el yo interior de las partes en conflicto, como el perfil humano del negociador al

cual enfrenta, obteniéndose una información completa, ya sea de datos objetivos como de posibles estrategias propias como ajenas.

No cabe duda que un negociador preparado, es decir, conocedor del objetivo a alcanzar, así como de las estrategias específicas a emplear para obtener dicho fin, se dispondrá a negociar con una ventaja considerable si la otra parte no se preparó, y si así lo hizo, se evitarán sorpresas y las fuerzas inicialmente se neutralizarán. Por eso, es imprescindible negociar con un método ordenado que responda a una planificación estratégica de los objetivos a seguir.

En consecuencia, la capacidad de negociar siempre ha sido valorada en los ambientes de trabajo, por cuanto los gerentes, profesionales y trabajadores se ven obligados a negociar cotidianamente. Sin embargo, en esta época de incertidumbre y de cambios precipitados, saber negociar significa aún más. En efecto, dentro de las empresas aparecen temas cotidianos, como reducciones de personal, tercerizaciones, alianzas estratégicas, en los que se plantea siempre la necesidad de manejar situaciones complejas e imprevistas, para lo cual se requiere de nuevas capacidades.

De allí, que las empresas y el entramado económico en general, en un mundo cada vez más globalizado y complejo, juegan un papel fundamental en el bienestar-satisfacción de hombres y mujeres, y de la sociedad en general, entendiendo estos dos elementos como indicadores importantes de paz.

En virtud de lo anterior, el presente artículo se plantea como objetivo analizar lo referido haciendo una reflexión sobre aspectos conceptuales de las relaciones humanas y métodos para dirimir controversias en la resolución de conflictos en la organizaciones modernas. Desde el punto de vista de su contenido aborda aspectos como: la naturaleza del conflicto, nuevas alternativas de resolución hacia una aproximación del concepto de negociación en las relaciones humanas para dirimir controversias entre humanos. Dicho estudio se presenta de tipo descriptivo, estrictamente de corte documental, apoyado en las teorías y doctrinas que fundamentan la dinámica conceptual tratada.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Breve exposición de la naturaleza de conflicto**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2004) define el conflicto en su propia acepción como “combate lucha o pelea”. También, en sentido figurado, lleva el significado de apuro, situación desgracia y de difícil salida” o incluso problema, cuestión, materia de discusión. En ese sentido, el conflicto nace con la vida en sociedad, residiendo en cada una de las personas, formando parte de sus experiencias individuales. Igualmente, se encuentra inserto en los grupos que integran, creando un grado de tensión entre individuos, grupos o instituciones por la incompatibilidad de sus objetivos.

Al respecto, Ridao (2008) plantea esa peculiaridad del conflicto a la vida del ser humano y, por ende, en los grupos que conforma y con los avances del día a día, a los que está sometida la sociedad, por lo cual surgen diferencias más complejas, requiriendo adoptar mecanismos de resolución, que permitan tratarlos en todos sus niveles, imponiéndolo como cultura de paz, permitiendo un mejoramiento en todas las actividades desarrolladas.

Siguiendo el orden de ideas, Munduate y Medina (2005) señalan: para tener una referencia, que tan connatural es el conflicto a la vida del ser humano, existen distintos niveles o clases de conflictos:

- Intrapersonal, es propio del individuo.
- Interpersonal es aquel conflicto en cual participan que no incluye un grupo particular.
- Grupal o intragrupal que se presentan entre individuos que conforman un grupo.
- Intergrupalo, que enfrenta diversos grupos de individuos
- Organizacional, también denominado intraorganizacional, conflicto que surge en una misma empresa o institución.
- Interorganizacional o insterstitucional, planteado entre organizaciones con una condición de independencia.

Cada una de estas clases de conflictos, puede llegar a crear situaciones muy complejas, en virtud de que particularmente conducen a situaciones de límites, cuando estos no son resueltos, y comprometen patrimonios, grupos, entre otros.

## **1.2. Consideraciones generales de las nuevas alternativas de resolución de conflictos, hacia una aproximación del concepto de negociación en las relaciones humanas**

El estudio sobre la negociación ha seguido una evolución. En los inicios, este estudio siguió dos corrientes, una de ellas se centraba en áreas específicas de la negociación como la diplomacia, las negociaciones laborales o las comerciales, siempre según las aportaciones de expertos. La otra, hacía referencia a un estudio genérico de la negociación enfocada a dar consejos para ganar en la negociación. Es a partir de la década de los 70 cuando la negociación comenzó a verse como una disciplina integrada, como es el caso de la Universidad de Harvard, liderado bajo la responsabilidad del Profesor Roger Fisher (1991), que inició un proyecto de investigación, a partir de la experiencia de prestigiosos negociadores de todo el mundo.

La novedad del Método Harvard, según Dee (1998), consiste en poner el acento en el proceso comunicacional de la negociación y procurar llegar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder, se pasa a un esquema de ganar-ganar. Por supuesto, esto no quiere decir que todas las partes obtendrán todo lo deseado, sino que obtienen más de lo que habrían podido obtener a través de cualquier otro modo. El modelo proporciona un método simple en su conceptualización teórica, pero requiere de habilidades para ser alcanzado en la práctica con óptimo resultado. Algunas personas tienen una capacidad innata de negociación, pero aún así el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas aplicadas intuitivamente y les proporciona otras que surgen del marco teórico.

Por su parte, De Armas (2003) señala que negociar es un acto cotidiano, presente en casi todos los actos que realiza el ser humano. Existe negociación en situaciones tales como: se decide qué cocinar para el almuerzo, se enfrenta la opción de un nuevo empleo, se quiere alquilar un apartamento, se va de compras al mercado, entre otros ejemplos. Bajo esta premisa, negociar es tan antiguo como la humanidad misma, ejemplos de negociación se encuentran a través de la historia de todas las razas y pueblos del mundo y aunque no necesariamente implica un conflicto o una disputa se ha ido utilizando el término para estos fines.

Así, se puede definir de una manera sencilla que negociación es el proceso por medio del cual dos o más partes dialogan en for-

ma directa con el objetivo de alcanzar acuerdos, preferentemente beneficiosos para todos, sobre temas en los cuales se tienen algunas diferencias, disputas o controversias.

Al respecto, Boqué (2005) plantea que la negociación es una actividad informal por definición, como parte de la comunicación espontánea de todos los días, pero que en la actualidad con el desarrollo del tema y la sistematización de sus elementos, se ha convertido en una herramienta importante para lograr acuerdos en muchas actividades que conllevan compromisos vinculantes.

Fisher y Uri (1991), del equipo de negociación de Harvard, en la introducción de su libro "Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder", apunta que: "Aun cuando se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estándar para negociar dejan en la mayoría de los casos a las personas insatisfechas, deshechas o enajenadas, y frecuentemente las tres cosas".

En la teoría moderna, según Martínez (2005), los conflictos, las relaciones humanas relacionales y las tareas hacen parte del día a día de las empresas, los primeros por estar vinculados con la interacción cotidiana de los miembros de la organización y sus diferencias por gustos, preferencias, sentimientos, valores e identidad, tan frecuentes hoy por la interculturalidad y pluralidad de los integrantes de la empresa; y los segundos por su asociación natural con la dinámica organizacional y las diferencias y desacuerdos sobre aspectos concretos del contenido del trabajo y la forma de hacerlo, así como por la consecución de las metas y la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad laboral.

Unos y otros inciden de distinta forma en el desarrollo de la empresa y la interacción de sus trabajadores, afectando la satisfacción, el bienestar y el deseo de permanecer de sus miembros. Si bien el estudio de los conflictos en las organizaciones ha sido muy amplio, no se han podido encontrar investigaciones que los relacionen con la paz en la empresa. Los valores pacíficos en la empresa son todas aquellas expresiones de conducta cívica y pro-social que se hacen presentes en la cotidianidad de la vida organizacional, unas dentro del contexto formal y otras en el plano informal, y que se insertan en ese marco de valores mínimos para la creación de espacios de paz, en fin la construcción de un tejido de paz en la organización, que contribuye al bienestar y satisfacción de los integrantes del centro de trabajo y su entorno. Con base en lo anterior, al convertirse en objeto de estudio, dice Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011), "la negociación va a producir

diversas explicaciones en lo que se refiere a su significado, los papeles de los actores, las ventajas y los inconvenientes de su extensión en los sectores que abarca”.

Estas obras que se han convertido en manuales, para el uso general, muy pocas veces escapan de ser una conducta universal, sin embargo, todos los autores están de acuerdo que si bien todas las negociaciones son diferentes, no hay una negociación igual a la otra, al existir elementos básicos invariables, es decir, se considera la empresa como una institución mediadora para la satisfacción de las necesidades, y por tanto, en capacidad de posibilitar y contribuir a la satisfacción y bienestar de las distintas personas y grupos con los que interactúa; en este sentido, es protagonista de armonía y paz, incorporando ese binomio satisfacción-bienestar que contribuye al desarrollo y ejercicio del potencial humano; en consecuencia, sería un indicador de la paz que hay en la organización.

### **1.3. Poder de negociar: Sus métodos en la resolución de conflictos como estrategia para dirimir controversias entre humanos**

Vinyamata (2005) indica que el poder de la negociación puede definirse como la habilidad del negociador de influir en la conducta del otro. Tiene una variedad de aspectos y cualidades. El poder es correlativo; los individuos lo tienen respecto a alguien o algo. En la mayoría de ocasiones, este poder no es suyo, alguien se lo da. El poder es la fuente de presión, mientras la influencia es el uso de poder.

Bajo este axioma, De Armas (2003) expone que la negociación, inicialmente aparece como parte de este sistema de solución de conflictos, conformada por el conjunto de reglas y técnicas, sin embargo, se incorporan otros estilos, en donde de fracasar la negociación, se pudiera pensar en otras modalidades, permitiendo resolver la contienda. La solución de esa alternativa de solventar un conflicto, sería de tal forma la adopción aceptada por las partes de una decisión en conjunto.

En tal sentido, es una técnica aplicable en todos los ámbitos de la vida: en la política, negocios y relaciones sociales, por lo cual puede adoptar distintas apariencias de conformidad a las culturas. Se puede perfilar el concepto de negociación como una forma de solucionar diferencias de diversas naturalezas, entre las propias partes involucrados, propiciando un grado de cooperación.

Según Segura (2002), los aspectos y cualidades del poder de la negociación incluyen: Es relativo entre las partes; cambios con el tiempo; siempre es limitado; puede ser real o aparente; su ejercicio tiene beneficios y costos; se relaciona con la habilidad de castigar o beneficiar; es reforzado por apoyo legal, conocimiento personal, habilidad, recursos y trabajo duro; es incrementado por la habilidad de soportar incertidumbre y por compromiso; es reforzado por una negociación amistosa y existe en la magnitud que es aceptada.

En consecuencia, el reconocimiento de la inevitabilidad del conflicto genera una perspectiva que se centra en la propia gestión del conflicto. La necesidad de afirmar al ser humano como ser social y protagonista de múltiples interacciones con otros humanos y con la naturaleza, permite reconocer al conflicto como conatural en la vida humana y darse cuenta de que, en su mayor parte, las situaciones conflictivas se regulan pacíficamente.

Con base a ello, según el autor antes citado, el conflicto aparece como resultado de la mayor diversidad y complejidad del todo social, situación de desequilibrio, posible de superar por la misma evolución y por el surgimiento de una nueva instancia de autoridad y orden. En este sentido, es importante considerar aspectos como:

**Fuentes de poder:** El poder de la información y el experto del poder, debe poseer la habilidad de presentar hechos y argumentos creíbles, ser persuasivo con datos. Control sobre los recursos: el mando directo e indirecto sobre de los recursos. Poder legítimo: su autoridad en relación con su posición jerárquica, a menudo le da la información y poder del recurso. El poder legítimo también puede ser ganado por reputación y su actuación tiene una influencia. Si usted consigue cosas hechas (actuación), las personas respetarán el hecho que usted puede conseguir cosas (reputación). Posición en la estructura orgánica - las redes sociales pueden darle el poder de la información. Algunas posiciones son más poderosas en términos de centralidad, crítica, flexibilidad y visibilidad en una red y fuentes personales de poder - amigabilidad, emoción, integridad y persistencia.

**Estrategias de influencia:** Según Ridao (2008), quedan establecidas como: Persuasión: la habilidad de crear un argumento lógico. Intercambio: ofreciendo favores o prometer afianzar la cooperación de la otra persona "Una mano lava la otra". Legitimidad: habilidad de dar órdenes directas, controlar el volumen y proceso

de negociación. Amigabilidad: estableciendo relación. Alabanza o refuerzo: la influencia en la conducta de las personas. Dogmatismo: siendo muy directo, usando bien y comprendiendo el idioma. Apelación inspirada: la apelación emocional que apunte los valores o aspiraciones de alguien. Consultivo: involucrando a otros le hace más probable la decisión final siguiente. Presión: como los compromisos, defina alguna consecuencia para su conducta.

#### **1.4. Negociar con pausas, el lado humano de las organizaciones**

En este sentido, se deben considerar estrategias al momento de negociar que en opinión de Ridao (2008), permiten la reducción de conflictos a situaciones de difícil reconciliación, como:

- **Control de las emociones:** Reduzca la tensión escuchando activamente, manejando la hostilidad, separando a las partes o sincronización de la negociación.
- **Mejorando la comunicación:** La tensión reduce la comunicación y confianza. Intente invertir el papel o herramientas imaginativas que mejoran el entendimiento entre cada una de las partes.
- **Controlando el número de problemas:** Los conflictos se agravan cuando se involucran más problemas y más personas. Defina el problema para esta negociación y adhiera a problemas que están directamente relacionados.
- **Definiendo intereses comunes:** Establezca temas en común entre las partes que permitan encontrar una base para el acuerdo. Metas ordinarias: la mejor manera de tratar con conflictos del grupo (se presenta en situaciones de trabajo) es tener metas en común más importantes que las individuales de los grupos. Una táctica similar es encontrar un enemigo común.
- **Opciones preferidas para interesar más a la contraparte:** Refuerce la conveniencia de las ofertas (alternativas) presentadas por las partes. Hágalo fácil para que el otro lado acepte; sea cortés. Endulce el trato agregando algo de valor al otro lado.
- **Trampas:** La aceptación de un compromiso de acción. Fije (objetivos, puntos de resistencia) poco realista. Actitud (ideando) si usted inicia positiva o negativamente. La información disponible será más importante mientras más difícil

sea obtenerla (análisis pobre). La maldición del ganador: cuando una concesión es buena o el resultado viene demasiado fácil (planeando). Demasiada confianza: promueve acuerdos posicionales y se lo cierra fuera de los intereses de los otros.

Ley de números pequeños: usando algunos ejemplos para hacer generalizaciones ("Usted dio beneficios especiales a todos los demás", cuando usted conoce 1 o 2 casos). Cuentas torcidas: básicamente significa culpar a quien ignora las razones de los otros - no preguntando lo que ellos piensan y sienten (protección a sí mismo, no quiere oír noticias malas, pero petardea no descubriendo intereses). Desvalorización reactiva: discrepar o defender a alguien con sus ideas sólo porque no le acuerdan en el momento. Volverse en un asunto personal en lugar de enfocarse en el problema.

### **1.5. Métodos para resolver problemas**

De Armas (2003) indica que las personas y organizaciones involucradas en una disputa tienen una variedad de opciones acerca de los medios de resolver sus diferencias, incluso las discusiones, riñas, guerras, entre otros. En este sentido, Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011) señalan cuatro métodos para ello, presentados a continuación:

#### **Negociación**

Para los autores referidos anteriormente, la negociación es una relación amistosa entre las partes que tienen o perciben un conflicto de interés. Los participantes se unen voluntariamente en una relación temporal designada a educarse cada uno acerca de sus necesidades e intereses, intercambiar recursos específicos o para resolverse uno o más problemas intangibles, indicando la forma de relacionarse en el futuro, o el procedimiento para resolver los problemas. La negociación es más intencional y estructurada de resolución de procesos que las discusiones informales.

#### **Mediación**

En cuanto a la mediación, los autores citados expresan que es una extensión y elaboración del proceso de negociación. La mediación involucra la intervención de una tercera parte aceptable, imparcial, neutral, que no tiene autorización de poder para tomar una decisión en la resolución del problema, en donde las partes, voluntariamente, serán quienes alcancen un acuerdo mutuamente acep-

table. Como con la negociación, la mediación deja el poder de tomar una decisión en las manos de las personas en el conflicto.

De igual manera, la mediación es un proceso voluntario en que los participantes aceptan la ayuda de una tercera persona para lograr que la disputa sea resuelta. La mediación normalmente comienza cuando las partes ya no creen que ellos puedan manejar su conflicto y cuando los únicos medios de resolución parecen involucrar la ayuda de una tercera parte imparcial.

### **Arbitraje**

En cuanto al arbitraje, Belzunce, Danvila del Valle y Martínez (2011), indican que es un término genérico para un proceso voluntario en donde las personas, en demanda del conflicto, requieren la ayuda de un imparcial y una tercera parte neutral para tomar una decisión con respecto a los problemas disputados. El resultado de la decisión puede ser de asesor o ligado. El arbitraje puede ser dirigido por una persona o un panel de terceras partes. El factor crítico es que ellos están fuera de la relación del conflicto.

Asimismo, Martínez (2005) expresa que el arbitraje es un proceso privado en que tanto los procedimientos, como el resultado, en algunos casos, no están abiertos al escrutinio público. Las personas seleccionan, a menudo, el arbitraje porque es más informal que un procedimiento judicial y frecuentemente más rápido, menos caro y privado. En arbitraje las partes pueden seleccionar a su propio árbitro o formar paneles, para tener más mando encima de la decisión que si la tercera parte fuera fijada por una autoridad externa o agencia.

### **1.6. Principales causas de conflictos**

Viñas (2004) manifiesta que intereses opuestos son la esencia de más conflictos. En una compleja sociedad moderna, se enfrentan estas situaciones muchas veces al día, implementando un nuevo grupo completo de causas potenciales de conflicto que están ya presentes, tales como: Competencia sobre recursos escasos, tiempo, ambigüedad sobre responsabilidades y autoridad, diferencias en percepciones, estilos de trabajo, actitudes, problemas de comunicación, diferencias individuales. Incremento de la interdependencia, los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos. Sistemas de recompensa: se trabaja en situaciones con complejos y regularmente contradictorios sistemas. Diferenciación: División del trabajo, en la cual la base para cualquier organización causa que las personas y grupos vean di-

ferentes situaciones y tengan diferentes metas. Equidad vs. Igualdad: Existe constante tensión entre equidad (la creencia que se debe ser recompensados en relación con las contribuciones) e igualdad (la creencia que todos deben recibir los mismos o similares resultados).

### **1.7. Cinco modos de resolver un conflicto**

Munduate y Medina (2005) señalan que es usual categorizar las diferentes respuestas que se tienen para un conflicto, en términos de dos dimensiones: ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer las propias necesidades? ¿Cuán importante o no es esto para satisfacer las necesidades de otras personas?

A este respecto, Mendieta y Vela (2005) exponen que respondiendo estas preguntas se desprenden los siguientes cinco modos de resolución de un conflicto. Ninguna de estas es “correcta” o “incorrecta”; hay situaciones donde ninguna será la adecuada. Por ejemplo, si se está conduciendo al trabajo y de pronto otro auto se cruza, se puede decidir “evitar el problema” es la mejor opción. Otras veces “evitar el problema” puede ser la peor alternativa. Así también, colaborar puede ser lo correcto, algunas veces, pero otras no.

- **Competición:** Distributiva (ganar-perder) regateo. Satisfacer sus necesidades es importante; satisfacer las necesidades de los demás no es importante para usted.
- **Colaboración:** Integrativa (ganar-ganar). Satisfacer las necesidades, tanto suyas como las de la contraparte es importante.
- **Compromiso:** Satisfacer las necesidades suyas y las de su contraparte es moderadamente importante.
- **Evitar:** Usted es indiferente tanto a sus necesidades como a las de las otras personas: No actúa gustosamente.
- **Acomodar:** En general, los más exitosos negociadores inician asumiendo una negociación colaborativa (integrativa) o ganar-ganar. Los buenos negociadores tratarán una negociación ganar-ganar o contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadores. Las negociaciones tienden a ser mejores para ambas partes cuando están en una situación ganar - ganar o ambas partes se acercan a la negociación deseando “crear valor” o satisfacer tanto sus necesidades no las de la otra persona.

La presente investigación se enfoca en los dos tipos más problemáticos, expuestos por Martínez (2005): Colaborativo (Integrativo) y Competitivo (Distributivo).

De estas dos, la más importante es la Colaborativa, la mayoría de sus negociaciones y resolución de conflictos en su vida personal y profesional serán (o deberían ser) de esta naturaleza. Esto es debido a que la negociación involucra situaciones donde se necesita o desea una relación en marcha con la otra persona. Mientras que esto es importante para desarrollar habilidades en “competitividad” (por ejemplo: cuando se compra un auto), o habilidades que permitirán satisfacer preocupaciones propias o particulares, ignorando las metas de los otros; este acercamiento tiene muchas consecuencias negativas para la vida personal o carreras profesionales, especialmente si se debe a una relación en marcha con la otra persona.

La clave de una negociación exitosa es llegar a una situación “ganar-ganar”, incluso si aparenta ser una situación “ganar-perder”. Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de “ganar-ganar”. El éxito de la negociación radica regularmente en encontrar aspectos “ganar-ganar” en cualquier situación. Cambie solamente a un modo ganar-perder si todos los demás han fallado.

### **1.8. Estrategia de la negociación, cómo llegar a acuerdos**

Mendieta y Vela (2005) indican que “Toda la guerra está basada en la astucia”. “Cuan capaz, finja incapacidad; cuan activo, inactividad. Cuan cerca de, le hace aparecer que usted está lejos; cuán lejos, pretenda que está cerca”.

La mayoría de las estrategias, sugeridas por Sun Tzu (2006), están basadas en el uso de la astucia. Por astucia, se entiende el empleo de tácticas de negociación para desencaminar a la otra parte. Uno debe notar esa astucia en este sentido, por lo cual no significa falsedad ni ilegalidad.

De allí que, de acuerdo con Martínez (2005), la negociación es sobre el conflicto y el manejo del mismo. Una manera de reducir el conflicto en una negociación es hacer las opciones más deseables para la otra parte. Si usted entiende la necesidad de la otra parte, entonces estará en una mejor posición para convencerles de aceptar su solución, sobre todo si su oferta tiene en cuenta las necesidades del otro lado. Al presentar su oferta, debe dar énfasis a las calidades atractivas y minimizar las negativas.

Sun Tzu (2006) indica que todas las estrategias son la combinación y recombinación de elementos básicos. Pero la formulación debe ser subordinada al conocimiento de sí mismo, del oponente como de la situación. Todos estos componentes cambian y, por ende, la estrategia debe ser readaptada.

En resumen, de acuerdo con el citado autor, la mayoría de las negociaciones involucran una mezcla de problemas, donde cada uno de ellos puede manejarse con una estrategia diferente. Sin embargo, uno debe notar que no hay una estrategia considerada como la mejor. Las variaciones en las posiciones de las partes, así como del contexto de la negociación, afectarán cada negociación de diferente manera. Y cuando las negociaciones evolucionan, cada lado hará ajustes requiriendo un cambio de la estrategia usada. Por consiguiente, aplicar una estrategia con la que usted ya se siente cómodo, constituyendo una garantía en la mayoría de situaciones de la negociación.

### **1.9. Algunas tácticas, estrategias, durante el proceso de negociación**

Murciano (2005) establece que la negociación es un proceso, requiere todo esfuerzo y atención. Se será exitoso si solo considera seriamente sus metas, las formas de alcanzarlas, además de sus alternativas, preparándose si no se logra un acuerdo. El tiempo y esfuerzo invertido, sin embargo, debe estar en relación con los resultados esperados. No se debe perder tiempo preparándose para negociar términos pudiendo resultar insignificantes; en este caso sería más inteligente gastar dinero.

En razón de lo anterior, es preciso comprenderse internamente, haciendo el mejor esfuerzo por entender a su contraparte, tal como lo señala Sun Tzu (2006), quien dijo hace 2400 años: “Si te conoces a ti mismo, tu ganas cincuenta de cien batallas. Si conoces a la otra persona ganas cincuenta. Pero si te conoces a ti y a tu contraparte ganas cien batallas de cien”.

Sin embargo, no se debe tratar a la contraparte como a un enemigo, teniendo presente que dicha contraparte tiene memoria y se puede necesitar trabajar con él en el futuro. Aún si los otros no saben cómo negocia usted, pueden ser renuentes a cooperar en el futuro.

Otro aspecto importante es el referido a la concentración en los términos y no en las personas. Aún si se conoce lo que los oponentes desean no se los cuente, por el contrario debe usarse este

conocimiento como su “carta escondida” para conseguir lo que se desea de la negociación.

También se requiere estar preparado para hacer concesiones, solicitando que los otros también lo hagan. Tener un plan para hacer concesiones en el principio sin temor de actualizarlo cuando la situación cambie. En este sentido, se debe tener presente que las negociaciones son un proceso dinámico y nada necesita estar escrito en piedra. Para esto, Martínez (2005) establece algunas consideraciones en el tratamiento de controversias, tales como: Tratar de averiguar las verdaderas necesidades de su oponente antes de la negociación; ellos no le revelarán después de que se inicie dicha negociación.

Regularmente, se hacen concesiones pequeñas cuando la fecha señalada se vislumbra. Así que trate de averiguar la fecha límite de su oponente y oculte la suya. Persistencia en los términos de pago. El poder está basado en la percepción. Si su oponente piensa que usted es más fuerte, lo es, a tal punto de actuar así. Evite venganzas y esté listo para pedir ayuda. Su contraparte, usualmente, responderá favorablemente, y esto hará la atmósfera de la negociación más amigable. Sea creativo acerca de la introducción de nuevos términos en la negociación, encuentre nuevas cosas que beneficiarán a ambas partes. Esto puede cambiar una situación competitiva en una situación “ganar-ganar”, Las negociaciones nunca son “gratis”, se debe preparar para invertir su tiempo y esfuerzo.

En este sentido, se vuelve evidente que la única manera de encararse con el conflicto no es evitarlo o reprimirlo hasta eliminarlo, y se le empieza a incorporar a la vida social, aceptando su realidad y normalidad, privándolo de su carácter patológico, con lo cual se empieza a considerar que el conflicto puede ser útil, transformándolo en un factor de paz, en la medida que es un factor de cambio social.

En este orden de ideas, Weiss (2006) explica el conflicto como una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más individuos compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles. Según lo anterior, el conflicto puede entenderse como una situación de competencia en la que las partes son conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones posibles y en el que cada una desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de los demás.

### **1.10. Trampas, equivocaciones a considerar en el enfoque y comportamiento negociador**

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que los conflictos son inherentes al desarrollo de la vida de hombres y mujeres y, por extensión, consustanciales a la existencia de las empresas. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en las organizaciones no son la excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo.

El conflicto ha sido el foco de numerosos estudios empíricos en la empresa y ha asumido funciones de importancia en las teorías generales de la gestión y del comportamiento organizacional. El ser humano trabaja en empresas y en ellas interactúa, comparte acuerdos y disensos, coopera y compite. En todas las relaciones de hombre y mujeres están presentes los conflictos; constituyen un fenómeno continuo y constante en la interacción humana.

El conflicto en la empresa ha sido estudiado y asumido en la praxis desde tres enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y conductual, y el enfoque interaccionista; y no necesariamente se refieren a periodos cronológicos precisos, sino que en la realidad pueden convivir en el tiempo; en razón de esto, es importante considerar dentro de las organizaciones y en las relaciones humanas internas algunas premisas como: Nunca haga amenazas, a menos que esté verdaderamente preparado para volverlas realidad; nunca negocie o haga que su contraparte tome una posición públicamente, ellos resistirán valiéndose de esto; no se deje atrapar haciendo concesiones por que usted ya tiene invertido mucho tiempo y esfuerzo en una negociación; siempre considere sus objetivos originales y esté preparado para salir y romper las negociaciones.

Asimismo, cuídese de mostrar sus necesidades para impresionar a otros, más bien enfóquese en sus objetivos primarios (identificados durante la etapa de preparación). No asuma que su oponente piensa exactamente como usted y, al mismo tiempo, no piense que ellos están completamente en oposición. Además, no responda con prisa, la paciencia da frutos. Si una negociación es compleja, no confíe en su memoria, tome notas. Trate de utilizar criterios objetivos para evaluar las ofertas. Considere comunicar estos criterios a su contraparte, esto puede ayudar a que ellos entiendan mejor su perspectiva.

De lo anterior, se puede afirmar que en las relaciones humanas y en su desdoblamiento hacia la teoría conductual hay una mayor atención en el hombre trabajador, en los procesos grupales ocurridos dentro de la empresa, en las relaciones informales que se dan en éstos; por tanto, se abre una nueva orientación en las relaciones que se dan entre las personas de una organización. Este movimiento asume un compromiso por desarrollar prácticas administrativas más humanitarias, creían en la importancia de la satisfacción de los empleados y consideraban que un trabajador satisfecho es más productivo.

De allí que, el punto de vista de las relaciones humanas y conductual, sostenía que el conflicto era algo natural e inevitable en las organizaciones. Con base en estas apreciaciones este enfoque consideraba la aceptación del conflicto, racionalizaba su existencia al reconocer que no puede eliminarse y admitía que hay ocasiones en que puede ser beneficioso. En este sentido, Weiss (2006) plantea sugerencias o juicios acerca de otros factores que pueden afectar a las negociaciones, como:

Es sabio mantener cabeza fría (aunque esto pueda incidir para actuar emocionalmente); si uno no puede actuar de manera emocional es usual consultar a una tercera persona. Escuche y pida que lo escuchen. Sea muy cuidadoso al compartir con alguien de otra cultura, porque sin intención puede causar mal entendidos, los cuales son muy comunes. Si usted está bajo la presión del tiempo regularmente hace grandes concesiones, observe sus fechas tope cuidadosamente (y viceversa use esto para presionar a su contraparte).

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desempeño organizacional, dependiendo de cómo se gestionen, regulen o transformen. En este orden de ideas, el administrador tiene el reto de crear en su organización un clima laboral que posibilite un desarrollo sano del conflicto, sin que su evolución llegue a estados patológicos.

En el proyecto de negociación de la Universidad de Harvard, se plantea que cualquier método de negociación se puede evaluar justamente mediante los siguientes criterios: Debe llegar a un acuerdo inteligente, siempre que sea posible, llegar a un acuerdo. Y se debe ser eficiente y mejorar, o por lo menos no dañar las relaciones entre las partes.

Moreno y Luengo (2007) indican que, según esto, la negociación acontece a dos niveles: En un nivel toca la sustancia, y en el

otro, se enfoca en forma implícita, en el procedimiento para tratar la sustancia. El método puede reducirse a cuatro puntos básicos que definen un método de negociación directo que se puede utilizar en cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere que se debe hacer al respecto considerando: Las personas: separe el problema de las personas; Intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones; Opciones: genere una variedad de alternativas antes de decidir qué hacer, y criterio: Insista en que los resultados se basen en criterios objetivos

En relación con el primer punto, las emociones se confunden en forma característica con los méritos objetivos del problema, por eso es necesario antes de trabajar sobre éste; además, debe tratarse separadamente. Los participantes deben verse como trabajando lado a lado, atacando el problema, no el uno contra el otro.

En el segundo punto, pretende superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes. Las posiciones ocultan lo que uno realmente quiere. El compromiso con posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga necesidades humanas que llevaron a la persona a tomar una posición.

El tercer punto, corresponde a idear soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en presencia del adversario reduce la visión, se arriesga mucho, inhibe la creatividad y lo mismo sucede con la búsqueda de una solución correcta. Esto se supera dejando un tiempo para pensar en una amplia gama de soluciones posibles, que aprovechen intereses comunes y reconcilien intereses en conflicto. Lo básico aquí es generar alternativas para beneficio mutuo.

El cuarto punto, insiste en que los acuerdos se basen en un patrón justo, independiente de la voluntad de cada parte. El patrón justo puede ser el valor de mercado, la opinión de un experto, la ley, el análisis y la evaluación de datos científicos y objetivos. Si se discute sobre esos criterios en vez de lo que cada parte quiera o no quiera, ninguna tiene que ceder a la otra; ambas pueden remitirse a una solución justa. Entonces lo básico en este punto es insistir en criterios objetivos.

Así pues, el método de negociación de principios o negociación en los méritos, propone una forma nueva de negociar, ni suave ni dura, que resuelve los problemas, basándose en los méritos y no en un regateo, buscando beneficios mutuos, resolviendo los

intereses en conflicto con base en patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. Recomienda ser duro con los problemas y suave con las personas, sin emplear trucos ni posiciones, lograr los objetivos manteniendo la decencia y dignidad.

### **1.1.1. Etapas del proceso de la negociación**

#### **• Definición del contenido y límites de la negociación**

En opinión de Fernández (2010), para ordenar el proceso es necesario definir claramente el contenido de la negociación, cuál es su ámbito, alcance, su contenido y, en ese marco, cuáles son los objetivos pretendidos. En esta etapa es fundamental la recolección de toda la información pertinente, antes de sentarse a la mesa de negociación y en la primera etapa de la misma, considerada exploratoria. Aquí se deben construir las propuestas, siendo indispensable procesar eficientemente la información, separando lo que es relevante para alcanzar dichos objetivos.

Sánchez (2010) define esta etapa como de análisis, en ella se recolecta información, se organiza y se piensa en ella, decantando los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación; extrayendo aquella información que permita identificar los intereses de la otra parte y los propios intereses. Se revisarán alternativas ya propuestas e identificarán criterios que pueden sugerirse como base para un acuerdo.

Con respecto a la información captada de la contraparte, se debe tener sumo cuidado, pues pueden existir elementos distorsionantes, pudiendo construir una imagen falsa, lo que puede traer como consecuencia un abordaje incorrecto en la mesa de negociación, causando tensiones innecesarias producto de la desconfianza y la falsedad, provocando acuerdos inconsistentes e insuficientes siendo en el futuro difíciles o imposibles de cumplir.

#### **• Dinámica negociadora**

La segunda etapa planteada por Fernández (2010) es denominada de Planeación; en ésta se utiliza igual que en la anterior los cuatro elementos básicos de negociación de principios o negociación en los méritos, ya señalados, generando ideas y decidiendo qué hacer ¿Cómo propone usted tratar los problemas humanos? De sus intereses ¿Cuáles son los más importantes?, ¿Cuáles son algunos objetivos realistas? Se generarán alternativas adicionales y criterios para decidir sobre ellos.

Bajo este axioma, la negociación propiamente dicha, en ella las partes argumentan, proponen, toman decisiones que van a determi-

nar la toma de acuerdos como resultado final, se abandonan actitudes distributivas, abonando hacia una resolución del problema. El momento cumbre en esta etapa, que es el más difícil, es el rompimiento de la rigidez posicional, ante el atrincheramiento en las posiciones los participantes deben desarrollar procesos creativos, los que se pueden tornar muy difíciles en situaciones de conflicto.

Otro momento importante es aquel denominado de Regateo, en donde se dan un intercambio de concesiones las cuales deberán ser constructivas, y en lo posible recíprocas como proporcionales, de manera que no causen un desbalance en los acuerdos finales. Sánchez (2010) plantea: esta es la etapa de la discusión en busca de un acuerdo, insistiendo en que cada parte debe comprender los intereses de la otra, generando alternativas mutuamente ventajosas, buscando soluciones basadas en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos.

- **Resolución y acuerdos**

La tercera etapa que Fernández (2010) apunta es la de resolución y acuerdos de todo el proceso de negociación que da por terminada la controversia; esta etapa es breve pero intensa. El citado autor señala ser necesario apuntar, en estos momentos de la negociación que se pueden presentar situaciones pudiendo dar origen a acuerdos insuficientes o irrealizables dadas las condiciones de ansiedad presentes en los negociadores. El cansancio, la urgencia (más si se tiene tiempo limitado), y la incomodidad son factores que pueden incidir en una valoración superficial de los acuerdos. A este respecto, Macgregor (2006) señala que esta etapa deberá ser el resultado de un proceso de negociación, no de un resultado forzado, tomando en cuenta principalmente la viabilidad de los acuerdos y dándose el tiempo necesario para su revisión y clarificación.

## **Consideraciones finales**

- El conflicto es inevitable, existen tantos como cada individuo puede llegar a tener. En un equipo los conflictos se multiplican por la cantidad de personas que lo integran.
- Su resolución es compleja porque depende de cada situación, y ésta varía de acuerdo con el objetivo del equipo. Es por eso que no se pueden aplicar estereotipos.

- Deben analizarse profundamente las causas y separarlas de los problemas personales que pueden surgir y se debe lograr una objetividad en la aplicación de la metodología a seguir.
- El consenso es una situación ideal, por lo cual se deben negociar los puntos de vista para poder lograr un acuerdo y determinar el objetivo y el alcance del mismo. Esta forma permite predecir posibles problemas que deriven en conflictos. Es imprescindible la participación activa de todos los integrantes del equipo para llevarla a cabo.
- Los conflictos repercuten de diferente manera y tienen distintos efectos sobre la organización. Los resultados pueden encontrarse en un abanico de posibilidades, desde el beneplácito de los miembros a partir de resultados favorables, hasta el desencadenamiento de la violencia y el estrés por parte de los protagonistas del asunto.
- Tomar conciencia de los posibles enfoques que se pueden realizar en el tratamiento de los conflictos, así como una comprensión de sus consecuencias, puede proporcionar a los empleados un potente conjunto de herramientas para forjar su propio ambiente de trabajo, y enmarcarlo en procesos de gestión positiva de conflictos. En general, es fundamental renunciar a particulares creencias fatalistas sobre el conflicto.

## Referencias bibliográficas

- BELZUNCE, M. DANVILA DEL VALLE, I. y MARTINEZ, F. (2011). Guía de competencias emocionales para directivos. Libros profesionales de empresas. 1era edición. Madrid. España: ESIC editorial.
- BOQUÉ, M. (2005). **Tiempo de mediación. Taller de formación de mediadores y mediadoras en el ámbito educativo**. Barcelona, España: Ceac.
- DEE, M. (1998). **The HARVARD Style of Referencing Published Material** [En línea], Leeds Metropolitan University, disponible en: <http://www.lmu.ac.uk/lss/lis/docs/harvfron.htm> [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2011]
- DE ARMAS, M. (2003): **La mediación en la resolución de conflictos en Educar**, Publicaciones Castilla-La Mancha 32, 125-136.
- FERNANDEZ, E. (2010). **Administración estratégica: Un enfoque interdisciplinar**. Madrid España: Editorial Paraninfo, S.A.
- FISHER, R. y URY, W. (1991). **Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books. Second Edition.

- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12da. Edición. México: Cengage Learning de CV editores, S.A.
- McGREGOR, D. (2006). **El Lado Humano de la Empresa**. Madrid, España: McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ, V. (2005). **Podemos hacer las Paces**. Desclée De Brouwer S.A. Bilbao
- MENDIETA, C. y VELA, O. (2005). **Ni tu ni yo, Cómo llegar a acuerdos**. 1era edición. Barcelona. España: Editorial GRAO de IRIF S.L.
- MORENO, J. Y LUENGO, F. (2007). **Construir ciudadanía y prevenir conflictos. La elaboración de planes de convivencia en los centros de educación**. España: Ediciones wolters kluwer. S.A. Colección emocional y en valores. 1era edición.
- MURCIANO, D. (2005). **Mediación, en La mediación escolar. Una estrategia para abordar el conflicto**, AUTORES VARIOS (Eds.), Barcelona, España: Graó, 25-35.
- MUNDUATE, L. y MEDINA, F. (2005). **Gestión del conflicto, negociación y mediación**. Madrid, Pirámide.
- RIDAO, S. (2008). **Análisis pragmalingüístico de resoluciones de conflictos**. Almería, Universidad.
- SANCHEZ, B. (2010). **Los conflictos relacionales y de Tareas, su incidencia en la empresa**. Un análisis en empresas de Cúcuta (norte de santander-colombia). Tesis Doctoral presentada en el Programa de Doctorado Paz, Conflictos y Democracia Instituto de la paz y los conflictos Universidad de granada Granada. España. Disponible en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/18683009.pdf>. Editor: Editorial de la Universidad de Granada Autor: Bernardo Nicolás Sánchez García D.L.: GR 2962-2010 ISBN: 978-84-693-2556-8. Consultada. Agosto 2012.
- SEGURA, M. (2002). **Ser persona y relacionarse: habilidades cognitivas y sociales y crecimiento moral**. Madrid. España: Ediciones NARCEA. S.A.
- SUN TZU, (2006). **El arte de la guerra**. Versión de Samuel Griffith. Colección Evergreen. Köln: Editorial Taschen Benedikt, ISBN 978-3-8228-5652-9.
- VINYAMATA, E. (2005). **Conflictología. Curso de resolución de conflictos**. Barcelona, España: Ariel.
- VIÑAS, J. (2004). **Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia**. Barcelona, España: Graó.