



# GERENTIA

GERENTIA



**EDICIÓN ESPECIAL N° 2 - AÑO 2016**

**Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado  
Universidad Fermín Toro**



Depósito Legal N°  
pp200002ME1396ISSN

N° 1690-3153

# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Dr. Jorge R. Benítez**  
Rector

**Dr. Pedro Briceño C.**  
Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**  
Vice-Rector Administrativo

**MSc. Vanessa Quero**  
Secretaria General

### COMITÉ TÉCNICO

**Dra. Marianella Martínez**  
Decano de Investigación y  
Postgrado  
Editora Jefe

**MSc. Leidy Hernández**  
Directora de Investigación  
Redacción y Estilo

**Gisela Serrano**  
Montaje y Diseño de Portada

### CONSEJO EDITORIAL

**Dr. Jesús León Subero (UCLA)**  
**Dr. Carlos Alvarado (UNERS)**  
**Dra. Nora Panza (UNEFA/UFT)**  
**Dr. Edgar Gómez (UCLA)**  
**Dr. Alfredo Lucena (UPEL)**  
**Dr. Douglas Barráez (UFT)**  
**Dra. Jamileth Lucena (UCLA)**

**GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DESDE EL  
ENFOQUE DEL COACHING ONTOLÓGICO**

*Autora: Camacaro Y.*

**6**

**EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

*Autora: Castillo K.*

**24**

**DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE  
LOS DIRECTIVOS DE CORPOELEC EN EL MUNICIPIO  
GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

*Autor: Di Lorenzo N.*

**47**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA  
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

*Autora: Simancas N.*

**77**

## ENSAYOS

**PERSPECTIVAS EPISTÉMICAS DE LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL  
COMPLEJA**

*Autora: Ceballos R.*

**100**

**MIRADA REFLEXIVA DE LA ETICA NICOMAQUEA Y  
SU INCIDENCIA EN LA GERENCIA**

*Autoras: Hernández S.  
Araujo A.*

**111**

**SENTIDO DE PERTENENCIA. UN DESAFÍO DE  
FILIACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE  
CRISIS SOCIOECONÓMICA**

*Autor: Luque R.*

**121**

**CONSIDERACIONES SOBRE LA REGULACIÓN DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL Y REVISIÓN DEL CASO  
MÉDICO VETERINARIO VENEZOLANO**

*Autor: Trujillo N.*

**131**

# EDITORIAL

La gerencia organizacional, desde la óptica académica es vista, además de un oficio o profesión, como una ciencia con todas sus particularidades y atributos, la discusión de vieja data sobre las diferencias entre administración, gestión, dirección y gerencia ha dado espacio para que los investigadores y estudiosos de la temática hagan interesantes aportes en pro del científicismo mismo, investigaciones que han hecho aparecer en el pentagrama de la gerencia vista como ciencia, conceptos o categorías epistémicas que si bien es cierto pudieran provenir de otras áreas disciplinares, han sido asimiladas y aplicadas para el mejor entendimiento y estudio de la gerencia en los espacios organizacionales.

Conceptos relativamente emergentes como el coaching y el empoderamiento, otros no tan novedosos como clima organizacional, toma de decisiones, ética y complejidad han llegado con toda su carga semántica para enriquecer el léxico gerencial y darle un lenguaje más depurado y preciso cónsono con las manifestaciones epocales signantes de la sociedad del conocimiento.

Un espacio comunicacional como GERENTIA, es una ventana abierta para la divulgación, análisis y estudio de diferentes conceptos como los arriba mencionados, en esta oportunidad en un abanico de interesantes resultados investigativos y de reflexiones, se coloca al servicio de la comunidad científica y académica de habla hispana en este número especial.

Las siguientes cuatro investigaciones exponen al juicio de la comunidad científica y académica sus resultados:

-Gestión del Directivo en el Desempeño Profesional de los Docentes desde el Enfoque del Coaching Ontológico, en el cual se resalta la importancia del gerente en su papel de coach como motivador del personal para alcanzar la concreción de expectativas en cuanto a su formación profesional.

-Empowerment como Herramienta Gerencial en el Fortalecimiento del Clima Organizacional en este se hace énfasis en la delegación de trabajo y

empoderamiento para alcanzar la optimización de recursos y aumento de la productividad.

-Descripción del Liderazgo Situacional de los Directivos de CORPOELEC en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, esta investigación arroja como resultado la presencia del liderazgo persuasivo en la organización y un alto nivel de madurez presente en los subordinados.

-Estrategias Motivacionales para Fortalecer el Clima Organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela el cual como proyecto factible aporta propuestas para reducir la conflictividad en el clima y las debilidades en la gerencia.

También este número especial de GERENTIA incluye los siguientes cuatro ensayos:

-Perspectivas Epistémicas de la Toma de Decisiones en la Gerencia Organizacional Compleja, en este se reflexiona sobre la necesidad de una mirada desde la epistemología a los tejidos de fenómenos emergentes en las relaciones organizacionales.

-Mirada Reflexiva de la Ética Nicomáquea y su Incidencia en la Gerencia, en el cual a partir de las teorías aristotélicas se relacionan tendencias éticas-valores que impacten significativamente en los trabajadores en pro del logro de los objetivos organizacionales.

-Sentido de Pertenencia, un Desafío de Filiación Organizacional en Tiempos de Crisis Socioeconómica, en este ensayo los conceptos de lealtad, compromiso, identidad, salario emocional son analizados desde el punto de vista socioemocional, como elementos definitorios e identificadores de los grados de fidelidad que asumen los trabajadores con respecto a su organización en momentos de crisis.

-Consideraciones sobre la Regulación del Ejercicio Profesional y Revisión del Caso Médico Veterinario Venezolano, un ensayo que busca dar un aporte para la comprensión del rol social de la profesión, se apoya en fundamentos filosóficos y jurídicos y en su condición heurística deja áreas abiertas para posibles y futuras investigaciones.

Los ocho trabajos de esta edición especial de GERENTIA tienen una pertinencia y utilidad tanto para estudiantes y estudiosos del fenómeno social que represente la

Gerencia, también para el sector organizacional que sirvió de escenario para las investigaciones y reflexiones. Agradecemos y felicitamos a los autores por su valiosa colaboración para la edición y contenido de este número especial.

**Dr Carlos Figueredo Álvarez.  
Dr. En Gerencia Avanzada  
Posdoctorado en Estudios Libres UFT y  
en Políticas Públicas y Educación UNEY**

## **GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DESDE EL ENFOQUE DEL COACHING ONTOLÓGICO**

---

**Autora: Camacaro Y.**  
[Yris\\_2008\\_ci@hotmail.com](mailto:Yris_2008_ci@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

gestión directiva, desempeño profesional, coaching ontológico

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque del coaching ontológico. Se apoya en el paradigma positivista tomando como base fundamental el diseño documental, a través del cual se desarrolló la temática sobre la gestión directiva y el coaching ontológico; de este modo, se llevó a cabo la revisión e interpretación de los hallazgos a nivel bibliográfico y electrónico. Siendo los aspectos más importantes: los principios teóricos que rigen el coaching ontológico en la gerencia de la organización educativa, la caracterización de la gestión del personal directivo como coach, los elementos del coaching que requiere tomar en cuenta para el desarrollo de la gestión del desempeño profesional de los docentes, además de la interpretación de los roles gerenciales requeridos para ser aplicados por el directivo desde la perspectiva del coaching ontológico. Por lo que se concluye que es importante motivar al personal para que estos asuman con éxito su perfeccionamiento profesional en el logro de un desempeño efectivo, en el cual el gerente, en su papel de coach aplica elementos como el lenguaje, emociones, retroalimentación, desarrollando roles que permitan la concreción de expectativas, entrenamientos y comprensión de los coaches así como también la orientación de las metas del personal docente, tan importantes para su desempeño exitoso.

## **MANAGEMENT BOARD IN PROFESSIONAL PERFORMANCE OF TEACHERS FROM THE FOCUS OF COACHING ONTOLOGICAL**

---

**Author: Camacaro Y.**

### **KEYWORDS**

executive management, professional performance, ontological coaching

### **ABSTRACT**

The present article has as purpose analyze the management of the management in the performance professional of them teachers from the approach of the coaching ontological. It is based on the positivist paradigm taking as the Foundation the design documentary, through which developed the theme about the management and the ontological coaching; in this way, was conducted the review and interpretation of the findings bibliographic and electronic level. Being the most important aspects: the theoretical principles governing the ontological coaching in management in educational organization, the characterization of the management of the management team as a coach, the elements of the coaching required to take into account the development of the management of the professional performance of teachers, as well as the interpretation of the managerial roles required to be applied by the officer from the perspective of ontological coaching. It is concluded that it is important to motivate staff so that these assume successfully their training to achieve effective performance, in which the Manager, as coach applies elements such as language, emotions, feedback, developing roles that allow the realization of expectations, training and understanding of the coaches as well as the orientation of the goals of the teaching staff, so important for your performance successful.

## INTRODUCCIÓN

El presente siglo se caracteriza por un alto desarrollo científico y tecnológico, producto del incremento del conocimiento a disposición de los seres humanos en todas las esferas de la sociedad postmoderna incorporando nuevos elementos a los procesos sociales, económicos, políticos, educativos y gerenciales en todas aquellas organizaciones que prestan un servicio activo a la sociedad, sobre todo el educativo. De esta manera, el ritmo de la exigencia social que impacta la escuela, acelera la demanda de nuevos gerentes con visión de cambio que alienten el desempeño profesional del personal docente a su cargo, asumiendo nuevos enfoques posibilitando la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de todos los profesionales de la docencia.

De esta manera, la Organización de las Naciones Unidas (2010), plantea que los países del mundo, requieren emprender las acciones pertinentes para que la educación como fenómeno social, forme al

hombre como un ser integral capaz de obtener y generar conocimiento, esto se promueve con la preparación constante del directivo, el cual a través de su gestión da respuestas inmediatas a las problemáticas de los docentes, ayudándoles a perfeccionar su praxis educativa para lograr los objetivos educativos que de ellos se requiere.

En este sentido, el directivo como agente promotor de cambio, se constituye en el factor clave para alcanzar los objetivos respecto a lo que se quiere del docente, propiciando las vías expeditas que garanticen la preparación constante y el mejoramiento profesional permanente, para que incrementen el dominio profundo de los contenidos curriculares que se enseñan en la escuela, apliquen planes y programas de manera efectiva, mantengan buenas relaciones con los estudiantes y miembros de la comunidad, y a su vez alcancen como menciona Valdez (2009), sus expectativas en la autorrealización de sus metas.

También considera Valdez (ob.cit), que el gerente educativo

mediante el uso de enfoques paradigmáticos emergentes como el coaching ontológico, logre con efectividad la preparación constante y permanente del personal docente a su cargo, y estos a su vez sean quienes ayuden a los estudiantes a alcanzar su transformación como un ser humano consciente de su realidad a partir de actividades orientadas al saber conocer, hacer, ser, convivir y comprender.

Por lo antes planteado, el presente artículo tiene como propósito principal analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico, siendo cada uno de sus componentes teóricos: la gestión directiva, desempeño profesional, coaching ontológico en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo, desde el diseño documental. Se constituye en varios aspectos fundamentales representados en los elementos del coach ontológicos correspondiente al rol que asume el directivo que orientan su desempeño gerencial.

### **Contextualización del Objeto de Estudio**

En la actualidad la dinámica de cambios acelerados que influyen en las estructuras organizacionales en diferentes contextos, condicionan un nuevo perfil de las instancias jerárquicas de la gerencia, por lo que hoy en día según Druker (2007), impone la necesidad de revisar y evaluar permanentemente el desempeño de los individuos respecto a su actividad laboral, con la finalidad de diagnosticar si está a tono con los requerimientos que la sociedad del conocimiento reclama. A este hecho se le conoce como gestión, el cual es propio de las organizaciones direccionadas a fortalecer en los empleados las competencias, habilidades y destrezas facilitadoras del desempeño eficiente sustentado en el mejoramiento profesional para mantener la productividad organizativa.

En este orden de ideas, en las organizaciones educativas se considera preponderante, la gestión del personal directivo que las dirigen, orienta desde la perspectiva del

mejoramiento profesional del personal a su cargo, especialmente de los educadores, que según Requeijo y Lugo (2010), permiten la actualización del colectivo docente, accediendo a un conjunto de saberes y conocimientos por medio de los cuales amplían, desarrollan y fortalecen sus potencialidades humanas en la posibilidad de fortalecer los procesos administrativos y pedagógicos llevados a cabo en la organización.

De allí que, se requiere un directivo, que sea un guía, oriente y lleve al personal a lograr un buen desempeño en sus funciones, a lo cual Fermín (2006), resalta que necesitan estar capacitados en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y competencias gerenciales idóneas para ejercer el cargo, mantener una actitud abierta y favorable hacia la actualización constante, continúa e indetenible del mejoramiento profesional del personal docente, ajustando su desempeño a los criterios que plantea la escuela de la sociedad en el presente siglo.

Desde esta perspectiva, surge un enfoque gerencial paradigmático

como lo es el coaching ontológico que abarca cada uno de los aspectos antes mencionados, definido por Echeverría (2005) “como una disciplina orientada al entrenamiento del ser o del individuo en el ámbito de trabajo para lograr los resultados buscados mediante el desarrollo y descubrimiento de nuevas acciones o posibilidades, conjugando coherentemente las emociones, el lenguaje y el cuerpo “(p.279).

Lo planteado por el autor, enfatiza que este enfoque tiene como punto de interés, al ser humano, siendo sus herramientas fundamentales el lenguaje para favorecer el aprendizaje y la creatividad donde se aprende para hacer y ser creativos para poder cumplir con las tareas que les corresponde asumir. Echeverría (ob.cit) agrega que los elementos constitutivos del coaching mencionado, aporta de manera diferente el interpretar a los seres humanos, así como también el modo de relacionarse, de actuar para alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, la

organización y la comunidad, lo cual es necesario investigar y dar aportes para su aplicación.

En función a estos aspectos mencionados, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el proceso de gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico?; ¿Cuáles son los elementos del coaching ontológico que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes?; ¿Cuáles son los roles gerenciales en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico?; Las interrogantes, se ven reflejadas en los siguientes objetivos:

### **Objetivos de la Investigación**

#### *Objetivo General*

Analizar la gestión del directivo en el desempeño profesional de los docentes desde el enfoque gerencial del coaching ontológico

#### *Objetivos Específicos*

1. Conocer como es el proceso de gestión del personal directivo como coach ontológico
2. Determinar los elementos del coaching ontológico que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes.
3. Identificar los roles gerenciales en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico.

### **Metodología Aplicada**

Estudios Previos a la Investigación

Existen una serie de estudios previos relacionados con la temática, desarrollados en contextos tanto internacionales como nacionales, entre ellos se mencionan los siguientes:

En primer lugar, se presenta a Cárdenas (2011), quien desarrolló un estudio cuyo propósito fue determinar la influencia de la aplicación del coaching ontológico en el desarrollo del desempeño docente en los centros

educativos de Huancayo-Perú. Investigación cuasi experimental, aplicada a una población de ciento veinte (120) docentes, el investigador concluye que el enfoque del coaching ontológico es fundamental para la gerencia porque desarrolla elementos positivos como el lenguaje, las emociones y el cuerpo que influyen directamente en el desempeño del docente y en la calidad educativa.

Por su parte Rosendo (2012) a nivel nacional, lleva a cabo un trabajo de investigación de carácter descriptivo orientado a determinar las competencias gerenciales de los directivos en la promoción del mejoramiento profesional de los docentes de Educación Media General del Liceo Mario Briceño Iragorry de Barquisimeto, municipio Iribarren del estado Lara, el investigador indagó sobre el tema, encontrando que existen debilidades significativas en las competencias aplicadas por los directivos como por ejemplo en aquellas orientadas a la comunicación, el trabajo en equipo, como guía y líder y al abordar el mejoramiento profesional del docente.

Por lo que propone el enfoque coaching como una herramienta gerencial que ayuda al directivo a orientar al docente hacia el fortalecimiento de su desempeño en el aula.

Igualmente, Rodríguez (2012) a nivel regional, realizó una investigación, titulada Coaching ontológico como estrategia gerencial emergente en el mejoramiento de la calidad educativa en la Educación Media General, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Barquisimeto, aborda la temática del mejoramiento profesional de los docentes a partir de la gestión de los directivos tomando como base el coaching gerencial. Investigación de campo, aplicada a noventa (90) docente, obtuvo como conclusión principal que el personal directivo de una organización educativa en cualquiera de los niveles en los cuales el desempeño, debe fortalecer el trabajo en equipo, ser un guía o coach que motive y oriente el personal a lograr sus metas desde el punto de vista laboral y profesional.

Finalmente Torres (2015), llevó a cabo un estudio cuyo propósito fue analizar la gerencia de los directivos en la gestión del desempeño profesional de los docentes que laboran en la Educación Media General, siendo su base teórica el coaching gerencial, investigación de campo de carácter exploratorio, le permitió comprobar la necesidad que existe de aplicar en enfoque coaching como una herramienta efectiva para lograr mayor productividad en los docentes, fortaleciendo su desempeño académico en el ambiente de aprendizaje.

Cada uno de estos estudios, se convierten en un apoyo importante porque abordan temas como el coaching que genera cambios en el desempeño profesional del docente cuando es aplicado por el directivo de manera efectiva, y puede ser desarrollado en diversos contextos educativos, confirman además, la vigencia de la temática, por cuanto muestra cómo avanza el estudio a través de los años, reafirmando la necesidad de continuar profundizando sobre los aspectos teóricos que

conforman el coaching y cómo utilizarlos de manera efectiva en las organizaciones en todos los niveles educativos.

### **Componente Teórico que Aborda la Investigación**

La teoría que sustenta la investigación es aquella relacionada con el coaching ontológico visto desde la gerencia educativa, consolidándose como las bases fundamentales en la búsqueda de la excelencia y la calidad educacional, en este caso se plantea que es al gerente educativo al que le corresponde mantener la efectividad en las acciones orientadas al desempeño profesional del docente, particularmente en el despliegue de la gestión gerencial como coach ontológico, el cual emerge del coaching como teoría base de la investigación.

#### *Coaching Ontológico y Gerencia Educativa*

Desde esta perspectiva, se tiene que la gerencia es una de las áreas de mayor importancia para el alcance de los niveles de eficiencia en las organizaciones educativas, dada la

complejidad e incertidumbre que en esta época de cambio la caracteriza, por ello en opinión de Ruiz (2007), su aplicación de manera sistemática depende de la eficaz utilización del potencial del talento humano que gerencia y como administra de manera positiva los recursos que están a su alcance.

En este sentido es fundamental para la buena gerencia, también favorecer según Druker (ob.cit) el alcance de los objetivos bajo la participación de los empleados, promoviendo la comunicación de manera efectiva y eficaz, la alta moral y la ética de la excelencia, así como la autoestima de los mismos, además de guiarlos al cumplimiento de metas y al buen desempeño en el área que le corresponde asumir como docente.

En consideración a todo lo planteado, surge un enfoque gerencial que fortalece la gestión del directivo en la escuela primaria: el coaching, al cual Zarate (2009), lo materializa como aquel que “libera el potencial de una persona y por ende le ayuda a incrementar al máximo su desempeño” (p.90), esto quiere decir

que el coaching ayuda al personal a alcanzar sus metas en cualquier ámbito en el cual se desenvuelva, pero en especial en el ámbito educativo. Rojas (2009), lo define como un “mecanismo de orientación, consejo y apoyo a una persona” (p. 20), por lo tanto, en el ámbito gerencial es el directivo quien con su experiencia lo aplica para movilizar a la persona a ser exitosa. Por consiguiente; lo orienta y motiva a alcanzar sus metas, superando sus expectativas de éxito.

Es por ello que, en los tiempos difíciles, el gerente desde la perspectiva del coaching ontológico, consciente de las necesidades de cambio que requiere el docente lo anima a seguir, a pesar de las circunstancias, convirtiéndose en ese coach que está al tanto de las necesidades del personal docente a su cargo.

De esta manera, surge el coaching ontológico, definido por Olalla (2005), como aquel que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar las metas que en algún momento de

su existencia se propuso lograr, siendo su mayor fortaleza el lenguaje por medio del cual genera la realidad a transformar. Así el enfoque del coaching ontológico planteado por el autor, se consolida en el crecimiento del ser y de la realidad que vive y experimenta, a través de un verdadero aprendizaje transformacional, que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar la esencia de su responsabilidad y existencia, patrones de conductas o comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad el protagonismo del individuo, la sana competencia, la emocionalidad, el hacer, pensar y la comunicación.

Por ello, desde el punto de vista humano, Cook (2007) considera que el coaching ontológico es de gran utilidad al personal directivo en las organizaciones educativas, porque contribuye al eficaz desempeño profesional de los docentes en el ejercicio de sus funciones pedagógicas, académicas y administrativas.

En este sentido, lo planteado por el autor permite afirmar que coaching ontológico, como herramienta gerencial, ayuda a fortalecer el trabajo educativo y gerencial de una manera efectiva, esto influye positivamente en el desempeño del personal y en la efectividad del trabajo gerencial llevado a cabo en la organización.

### **Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con el diseño documental, definido por Arias (2006), como el proceso basado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p.27), es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Para este proceso se tomaron en cuenta los siguientes pasos: (a) selección del tema; (b) acopio de bibliografía básica; (b) elaboración de fichas y hemerográficas; (c) lectura básica del material; (d) delimitación del tema; (e) elaboración del esquema de trabajo; (f) lectura minuciosa de la bibliografía;

(g) organización de la temática y finalmente elaboración del informe final.

Lo anterior se resume de la siguiente manera: el proceso de indagación se orientó al desarrollo del tema en específico correspondiente a la temática analizada, para ello se procedió a la búsqueda de las fuentes impresas relacionadas con el tema tanto bibliográficas y electrónica, una vez revisadas y fichada cada una de ellas, se procedió a lectura de los documentos, elaborando un esquema conceptual de los aspectos más resaltantes, lo cual permitió el desarrollo del registro y análisis de la información, elaborando así el informe final que culmina en la elaboración del presente artículo.

En este caso, la revisión de todos aquellos documentos bibliográficos y electrónicos llevo al desarrollo de la temática con respecto a la gestión del directivo, el coaching ontológico y el desempeño profesional del docente, es de hacer notar que Arias (ob.cit), plantea que este tipo de investigación se puede realizar a nivel exploratorio,

descriptivo o explicativo, y se clasifica en monográfica, de medición de variables independientes a partir de datos primarios y secundarios, en este sentido se trabajó con base al tipo monográfico

### **Resumen de los Principios Teóricos de la Indagación Documental**

La revisión bibliográfica tuvo como propósito indagar sobre los aspectos fundamentales del tema a investigar, siendo los principios teóricos que la determinan: la gestión del personal directivo como coach ontológico, los elementos y el rol que se asume para el desempeño del docente en la organización educativa desde el enfoque gerencial seleccionado. Principios que son desarrollados de la siguiente manera.

#### *Gestión del Personal Directivo como Coach Ontológico*

La gerencia como proceso dinámico interactivo e integral fundamentado en la visión compartida en la organización educativa, de acuerdo con Salazar (2007), corresponde al cumplimiento de las

diferentes funciones de carácter técnico, administrativo y pedagógico, el cual se operacionaliza o proyecta en la realidad cotidiana, a través de la gestión emprendida por los miembros que conforman el equipo directivo como coach ontológico, que según Zarate (2009), aplicado en el ámbito académico se orienta hacia aquellos gerentes que están preocupados por estructurar el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo docente, así como del suyo propio.

En el orden de estas ideas, a criterio de Druker (ob.cit), la gestión se relaciona con la administración, siendo esto “el desempeño que una persona realiza en una empresa, señalando procesos implícitos en la administración, como la planificación, dirección, control y evaluación de la organización “(p.89). Así la gestión del directivo como coach ontológico, se orienta a las diversas actividades o tareas desempeñadas por el gerente, aprovechando, eficazmente el empleo de los recursos necesarios para lograr eficacia máxima en sus operaciones que repercutirá en el alcance de sus

objetivos, cuyo grado de eficacia dependerá de la medida en que obtengan su misión.

En consecuencia, la gestión del gerente vinculada con el coaching ontológico, implica de acuerdo con Cook (ob.cit), la acción de dirigir, coordinar, guiar u orientar; por ello, es emprendida usualmente por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. En este sentido, corresponde a los trámites que lleva a cabo el directivo como coach, quien debe trabajar en conjunto con los coaches (persona en entrenamiento, es decir los docentes) para resolver en equipo las actividades previstas u orientadas al alcance de los objetivos establecidos.

En este sentido, Graffé (2010), considera que la gestión del directivo es vinculante a la del coach, dirigida a instaurar un efectivo programa de entrenamiento en un clima organizacional proactivo, estimulador de la participación de los educadores, cuya finalidad consiste en centralizar el alcance de los objetivos de la institución a partir de acciones

deliberativas, reflexivas e integrales conjugando armónicamente las acciones compartidas. Asimismo, Salazar (ob.cit), explica que la gestión del directivo como coach ontológico, al diseñar, establecer y sostener pautas, normas o reglamentos permite al educador aportar sugerencias o expectativas que redunde en beneficios para su propio crecimiento profesional.

Para lograr estos aspectos se requiere de elementos y el ejercicio del rol del coaching ontológico, influyendo en el rol que le corresponde asumir al directivo en el desempeño profesional del docente. Se presentan a continuación los siguientes:

#### Elementos del Coaching Ontológico

Los elementos correspondientes al coaching ontológico según autores como Olalla (2005), Echeverría (2005), Cook (2007), entre otros, coinciden en afirmar que estos buscan la coherencia e integración de los diferentes aspectos que representan este enfoque, entre las más importantes se encuentran los

siguientes: lenguaje, emociones y retroalimentación.

Con respecto al *Lenguaje*. El coaching ontológico, según Echeverría (ob.cit) establece entre sus postulado que el lenguaje consiste básicamente en interpretar a los seres humanos como seres lingüísticos, por tanto, es la clave para comprender sus necesidades en el ámbito laboral, su relevancia que tal como lo plantea Cook (ob.cit), gira en torno a la habilidad del coach para motivar y realimentar a los cachees, mediante la comunicación e interacción asertiva.

*En cuando a las Emociones*. Goleman (2006), asevera que las emociones son constitutivas de la existencia humana, las cuales son predisposiciones en términos de las acciones posibles de ser ejecutadas por las personas en su desenvolvimiento cotidiano. Por ello, Echeverría (ob.cit) menciona que en el coaching ontológico, las emociones permiten reconstruir a través de la lingüística las emociones y de esa el coach percibe las necesidades de desarrollo que requieren los coaches, promueve la autonomía para la

realización de las tareas, capitaliza las potencialidades del grupo, desarrolla la habilidad de incrementar el interés en los coaches, para que participen con entusiasmo y agrado en las diferentes actividades y programas para lograr los objetivos compartidos.

Finalmente se tiene la *Retroalimentación*. Con relación a este elemento, a criterio de Cook (ob.cit), tiene la finalidad de ofrecer a los coaches una retroalimentación oportuna, sobre su desempeño laboral, como por ejemplo, comentarios positivos y negativos, el directivo como coach, ofrece realimentación permanente al personal, evitando resaltar los errores como una limitación sino que debe tomarlos como una oportunidad para emprender acciones concretas que permitan convertirlas en fortalezas a través de situaciones de aprendizaje permanente.

Cada uno de estos elementos, en la gerencia educativa requieren ser considerados por los directivos para lograr efectividad en su gestión, fundamentados a su vez en el cumplimiento de los roles de

desempeño del coach ontológico, por estos le ayudarán a realizar las acciones correspondientes a su desempeño laboral orientado al crecimiento profesional de los docentes.

#### Roles de Desempeño del Coach Ontológico en las Organizaciones Educativas

Los roles de desempeño que requieren cumplir los directivos como coach ontológico, según Rogers (1998), se orientan a cuatro aspectos fundamentales: (a) concreción de expectativas, (b) entrenamientos de los coaches, (c) comprensión de los coaches y (d) orientación de las metas. Los cuales se describen a continuación:

*Concreción de las expectativas.* Según el autor corresponde a lograr la eficiencia del directivo como coach, al conducir a los coaches a la realización de las tareas o actividades laborales con mayor agrado, porque ayuda a visualizar un horizonte claro de lo que se quiere de ellos, clarificando las expectativas u objetivo organizaciones.

Lo anterior, se consolida con ideas de Graffé (ob.cit) cuando plantea que al existir expectativas concretas, entre directivos y el personal docente, se superan las divergencias existentes debido a los malos entendidos, reduciendo la duplicación de esfuerzos; por ello, gana la confianza y el respeto de sus seguidores, repercutiendo en el incremento de los niveles de desempeño como en la creación de una cultura organizacional propia de las instituciones educativas.

#### *Entrenamiento de los coaches*

Coach significa ser consejero, guía, líder u orientador, en quien se confía por ser un entrenador, quien debe emplear parte de sus esfuerzos en el desarrollo del personal a su cargo, con respecto al desempeño de este rol por parte del directivo Salazar (ob.cit), enfatiza en la necesidad de evaluar el desempeño de los docentes antes de propiciar su entrenamiento, se constituye en el elemento motivador; por cuanto, estos funcionarios al sentir que sus directivos se preocupan por su crecimiento personal y profesional,

participaran con mayor interés y persistencia para actualizar sus conocimientos en el área pedagógica a través del entrenamiento ofrecido por la organización.

*Comprensión de los coaches.* En este rol, los coach ontológicos, tienen que comprenderse a sí mismos primero para comprender a los demás, porque todos los miembros de un equipo de trabajo tienen algo en común, hay que entender a su vez la individualidad de cada persona, este reto a criterio de Goleman (ob.cit), consiste en comprender y valorar los puntos comunes; pero también las diferencias; de igual manera, las múltiples formas en que pueden afectarse las relaciones entre las personas.

En cuanto al desempeño de los directivos como coach ontológico, en la institución escolar, corresponde al desarrollo de habilidades sociales para manejar los sentimientos, reacciones o emociones propias y de los demás, porque, de esta manera, podrán según Graffé (2010), utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones del

personal a su cargo, por lo tanto, el directivo debe conocer sus propias reacciones, actitudes y sentimientos más comunes, priorizándolas en el momento de sus intervenciones.

*Orientación de las metas.* El directivo según Salazar (ob.cit), como coach, requiere involucrar a su personal en el establecimiento de las metas institucionales asociadas al desempeño profesional de los educaciones, además, debe ser preciso y concreto al formular metas realistas, propiciando la interacción entre las personas, porque así se expondrán con precisión situaciones o problemas que pueden interferir en el alcance de la efectividad de los planes de actualización profesional del personal docente.

Cada uno de los roles de desempeño mencionados, deben ser consideradas en opinión de Cook (ob.cit), por los gerentes educativos durante su gestión para conducir asertivamente el proceso de desempeño profesional del personal a su cargo, de tal forma que puedan mantener la efectividad de las

acciones gerenciales que se llevan a cabo en la organización educativa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La revisión de la temática generó las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo específico 1, orientado a conocer como es el proceso de gestión del personal directivo como coach ontológico, Los directivos en su condición de gerentes como coach ontológico, deben direccionar su gestión a facilitar oportunidades que propicien experiencias profesionales al colectivo docente.

Asimismo, el gerente al desarrollar el enfoque del coaching ontológico, estimula y motiva al personal a su cargo para que participen activamente en los procesos educativos, se capaciten, a través de un proceso comunicacional, elevando la autoestima y el buen desempeño en las funciones a cumplir en la organización. Por ello su gestión debe ser calificada, capaz de hacer un trabajo dinámico, lo cual implica ser

promotor del desempeño profesional de los docentes, de tal forma que se convierten en facilitadores efectivos del proceso educativo, gerencial y pedagógico dentro y fuera de la organización.

En relación con el objetivo específico 2, determinar los elementos del coaching ontológico que requiere tomar en cuenta el gerente educativo orientado a la gestión del desempeño profesional de los docentes, se tiene que cuando el gerente hace uso de los elementos del coaching ontológico correspondiente a las emociones, el lenguaje y la retroalimentación, logra un beneficio considerablemente sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, porque se utiliza como una forma de entrenar o motivar preparar al docente tomando en cuenta sus características y potencialidades para la ejecución de su praxis pedagógica en el ámbito que le compete asumir; de esta manera la constante capacitación y preparación aplicando el coaching ontológico, favorece la ejecución de actividades académicas y

administrativas dentro de la organización educativa.

En cuanto al objetivo específico 3, orientado a identificar los roles gerencial en la gestión de los directivos para el desempeño profesional de los docentes desde la perspectiva del coaching ontológico, los fundamentales son: la concreción de expectativas, el entrenamiento y comprensión de los coaches y la orientación de las metas, roles que llevan al gerente a fortalecer el desempeño del personal a su cargo, desarrollando una gerencia de calidad, más efectiva y eficiente.

Por consiguiente se recomienda, que el directivo para lograr el buen desempeño del personal docente en la organización educativa, debe intensificar el entrenamiento del personal a partir del uso adecuado del Coaching Ontológico, con la finalidad de otorgar variabilidad en la forma de trabajo, y así cumplir con los objetivos propuestos en organización educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Revista Educación. Barcelona España.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Episteme.
- Cárdenas, L (2011). **Influencia de la Aplicación del Coaching Ontológico en el Desarrollo del Desempeño Docente en los Centros Educativos de Huancayo-Perú**. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional del Centro. Perú.
- Cook, M (2007). **Coaching Efectivo. Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral**. Colombia: McGraw Hill.
- Druker, P (2007). **La Gerencia en el Siglo XXI**. Bogotá: Norma.
- Echeverría, R (2005). **Coaching**. Argentina: Granica.
- Fermín, C (2006). **El Gerente Educativo**. Caracas: Cosmos.
- Graffé, G (2010). **Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela**. Caracas: Fedupel.
- Goleman, D (2006). **Inteligencia Emocional**. España: Kairos.
- Olalla, J (2005). **El Portal del Coaching**. Buenos Aires: Duncan.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2010). **La Educación Encierra un Tesoro**.
- Requeijo, D y Lugo, A. (2010). **Administración Escolar**. Caracas: Biosfera.
- Rodríguez, M (2012). **Coaching Ontológico como Estrategia Gerencial Emergente en el Mejoramiento de la Calidad Educativa en la Educación Media General**. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Rogers, C (1998). **El Proceso de Convertirse en Persona**. México: Prentice Hall.
- Rojas, F (2009). **Coaching**. Caracas: Panapo.
- Rosendo, M. (2012). **Competencias Gerenciales de los Directivos en la Promoción del Mejoramiento Profesional de los Docentes de Educación Media General**. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Yacambú.
- Ruiz, J (2007). **Gerencia para la Calidad en el Aula**. Caracas: FEDUPEL.
- Salazar, D (2007). **Gerencia en el Aula**. Maracay: Lauro.
- Zarate, M (2009). **Psicología y Coaching**. Universidad Autónoma de Madrid. España.

## **EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

---

**Autora:** Castillo K.  
[karelbyscastillo@gmail.com](mailto:karelbyscastillo@gmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

empowerment, gestión, herramienta gerencial, clima organizacional

### **RESUMEN**

Esta investigación culminada, tuvo como objetivo general analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo. La metodología cuantitativa del paradigma positivista tomo como base una investigación de campo de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación y la encuesta, aplicadas a través de un cuestionario con escalamiento tipo Likert con 20 ítems, que fue aplicado a 15 trabajadores de la empresa objeto de estudio. El procedimiento de análisis se llevó a cabo por medio de la estadística descriptiva, donde los datos fueron presentados por frecuencia en forma porcentual. Los resultados fueron confrontados con el marco teórico llegando a las siguientes conclusiones: El Empowerment trae ventajas a la gestión gerencial en relación con el aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso, la autoridad, trabajo en equipo, entre otros, puesto que es una herramienta gerencial mediante la cual se empodera a los trabajadores para desarrollar la responsabilidad, el poder para la toma de decisiones, desde la cual se permite una mejor fluidez en la comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa. Asimismo, el clima organizacional positivo, es recomendable cuando está inmerso en este proceso, lo que ponen de manifiesto la delegación de trabajo, el liderazgo y el empoderamiento, los cuales aseguran el despliegue de las funciones desde su máximo potencial para la optimización de recursos y el aumento de la productividad; dado que esto es un aprendizaje de doble vía en las organizaciones, que involucra tanto al jefe, como al colaborador, los cuales pueden aprender mutuamente de sus experiencias, con esto se apoya la toma de decisiones, la definición de planes de acción y la solución de conflictos.

## **EMPOWERMENT AS A TOOL MANAGEMENT STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE**

---

**Author:** Castillo K.

### **KEYWORDS**

Empowerment, management, tool management, organizational climate

### **ABSTRAT**

This research culminated had as general objective to analyze the Empowerment as a management tool in strengthening the organizational climate in the Department of Budget INVEPAL S.A Morón, Carabobo State. The quantitative methodology of positivist paradigm was based field research descriptive. The techniques used for data collection were observation and survey, applied through a questionnaire with Likert scaling with 20 items, which was applied to 15 workers of the company under study. The analysis procedure was carried out by means of descriptive statistics, where data were presented by frequency percentage. The results were confronted with the theoretical framework and reached the following conclusions: The Empowerment brings benefits to management practice regarding the increased satisfaction, increased responsibility, commitment, authority, teamwork, among others, since it is a management tool by which workers are empowered to develop responsibility, the power for decision-making, from which a better fluency in communication and relationships between members of the company is allowed. Also, the positive organizational climate, is recommended when it is immersed in this process, which reveal the delegation of work, leadership and empowerment, which ensure the deployment of the functions from their full potential for optimizing resources and increased productivity, since this is a two-way learning in organizations, involving both the boss and the employee, which can learn from each other's experiences, it supports decision-making improved, the definition plans of action and conflict resolution.

## INTRODUCCION

El mundo empresarial se ha visto perjudicado por una gama de variables internas y externas que demandan cambios drásticos, la obligación de responder con éxito a los requerimientos de una sociedad cada día más cambiante, ha llevado a las empresas a efectuar grandes esfuerzos de progreso hacia el logro de la calidad total. Asimismo, se toman nuevas concepciones que se fundamentan en teorías válidas, orientadas hacia la reorganización funcional formal en la ejecución de estrategias en la administración de los recursos materiales y fundamentalmente en el empoderamiento del talento humano en sus ámbitos laborales dentro de la organización.

En este contexto, el Empowerment tiene un significado de empoderar, proporcionarle al individuo una mayor intervención en la toma de decisiones, también es una estrategia que ayuda a desarrollar en el individuo sus capacidades tanto individuales como en grupo, de tal

forma que sea el ambiente de la empresa que se adapte a las necesidades del trabajador. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización conocen los límites dentro de los cuales tienen libertad para trabajar, y éstos son apropiados para su experiencia y madurez para fortalecer el clima organizacional.

El clima organizacional en las empresas contemporáneas tiene como interés, el mejoramiento de la cultura organizacional en los ambientes laborales con la misión de alcanzar la eficiencia y productividad. Es por ello que, en el ámbito gerencial, los avances en los conocimientos administrativos, tecnológicos, científicos entre otros, han originado el despliegue de nuevas herramientas gerenciales que ha provocado innovaciones en la gestión de los gerentes, debido a que les permite cumplir eficientemente sus labores, así como también mejorar las relaciones, los niveles de excelencia y la calidad profesional de sus desempeños.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ámbito de la gerencia, en las diferentes organizaciones del mundo, está enfrentando innumerables desafíos que le exige actualizarse y estar a la vanguardia con los avances tecnológicos, científicos y productivos, que le van a permitir obtener los conocimientos necesarios para alcanzar sus metas y cumplir con sus responsabilidades diarias. En tal sentido, las instituciones empresariales tienen mucho interés en poner en práctica diferentes herramientas gerenciales innovadoras, que les permita a sus miembros cumplir eficientemente sus funciones, así como también mejorar las relaciones, los niveles de excelencia y la calidad laboral.

Dadas las condiciones que anteceden, el mundo empresarial se enfrenta a cambios epocales generados por la entrada del siglo XXI, lo que demanda en ellas, desplegar toda su capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que los ámbitos de la ciencia, la administración, la

tecnología, la economía, entre otras exigen en el orden estructural, signadas por la globalización y que de acuerdo a Feo Istúriz (2003) explica una de las categorías analíticas de relevancia mundial, debido a que se asume como “un proceso evolutivo, casi natural, derivado de las grandes transformaciones tecnológicas en el campo de la informática, las telecomunicaciones; y como un proceso de mundialización de la economía y expansión planetaria del capital transnacional” (p. 886). De ahí que los procesos de cambios apresurados y de competencia global, hacen inevitable un cambio total de dirección en la gestión de las organizaciones.

El éxito de la gestión organizacional depende en gran medida del desempeño de los gerentes, puesto que son los responsables de atender los requerimientos del entorno empresarial tanto interno, como externos. De ahí que el desempeño gerencial debe estar dirigido al despliegue de las actividades que ayuden a las empresas a alcanzar sus

metas, sobre la base fundamental de la eficiencia y la eficacia de las funciones en pro de lograr las metas de la organización.

Visto de esta manera, el gerente debe desarrollar su gestión de manera eficiente, reflexiva y sistemática, para que sus decisiones se apoyen en un sistema formal de información, basándose en métodos, técnicas y procedimientos en los cuales aproveche al máximo los recursos materiales, y humanos en la misión de alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) desde la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Desde esta perspectiva, los gerentes para atender los requerimientos contemporáneos, han incorporado el Empowerment como una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar desafíos en la dirección de la gerencia en especial los orientados a desarrollar las potencialidades del talento humano, según Eslava (2006), el uso de esta herramienta gerencial contribuye al “empoderamiento, a enseñar y darle poder a la gente para

que aprenda a tomar decisiones, y así actuar de manera responsable y comprometida” (p.8). Se basa especialmente, en una visión estratégica que el gerente usa para promover una gestión en la cual se promueve una nueva cultura organizacional inspirada en transmisión de valores compartidos en los cuales se potencian las conductas laborales para que realicen sus funciones con libertad, decisión y autonomía en sus roles de trabajo, en los que pongan en juego su iniciativa ingenio, y creatividad en beneficio de los objetivos de la empresa.

Como estrategia gerencial, permite facultar y empoderar para darle participación al talento humano que labora en la empresa en la toma decisiones de la gerencia, sin embargo, el uso de esta herramienta requiere una cultura organizacional que permita desarrollar las capacidades individuales y grupales de manera que el ambiente empresarial se amolde a las necesidades del trabajador y viceversa.

En esta orientación la empresa INVEPAL S.A en Morón Estado Carabobo, no escapa a esta realidad; puesto que mediante conversaciones informales sostenidas con el personal, se pudo evidenciar que para desarrollar al Empowerment hay algunas limitaciones relacionadas con la cultura organizacional. Es así como en las observaciones realizadas se presentan algunos indicadores relacionados con (a) la centralización de las gestiones gerenciales en el departamento de presupuesto; (b) la comunicación de carácter informativo; y (c) la falta de participación en la toma de decisiones.

Se presume que entre las causas de esta situación se debe entre otras situaciones al desconocimiento de las características del Empowerment que existe en el desempeño de las funciones gerenciales, la ignorancia de los gerentes sobre las características de esta herramienta en el fortalecimiento del clima organizacional, y desaprovechamiento de las ventajas del Empowerment para el

mejoramiento de la cultura organizacional.

Es decir, que las consecuencias de la aplicación ineficiente del Empowerment, se explicita en un ambiente de trabajo con notorias debilidades en los aspectos organizativos, en los niveles jerárquicos de la organización y las relaciones interpersonales de los mismos. En este sentido, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué características del Empowerment deben existir en el desempeño de la gerencia del departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo? ¿Qué elementos del Empowerment fortalecerán el clima organizacional en el departamento Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo? ¿Cuáles son las ventajas del Empowerment para el mejoramiento de la cultura organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, estado Carabobo?

## Objetivos de la Investigación

## Justificación

### ***Objetivo General***

Analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo.

### ***Objetivos específicos***

Identificar los elementos del Empowerment en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo.

Describir las características del Empowerment para fortalecer el clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo

Determinar las ventajas del Empowerment para el mejoramiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto en INVEPAL S.A.

Morón estado Carabobo.

Este estudio se justifica desde el punto de vista teórico, pues sirve de referencia para otras investigaciones que tengan correspondencia con las variables estudiadas, sobre todo en aquellas donde estén presentes los elementos que potencien positivamente la cultura organizacional, desde el fortalecimiento del trabajo en equipos auto dirigidos, capaces de laborar en escenarios que promuevan la libertad, y seguridad del talento humano.

En cuanto al enfoque práctico de esta investigación está dirigido al análisis de las características del clima organizacional como un ámbito gerencial en el cual se pueden desplegar las estrategias fundamentales para la transformación en la gestión empresarial que coadyuven al logro de un aprendizaje efectivo y que se traduzca en un incremento de la posibilidad de elevar el nivel de vida del sector productivo local, regional y nacional.

En relación con los aspectos metodológicos de este estudio de

enfoque cuantitativo en el paradigma positivista; se desarrolló enmarcado en la Línea de Investigación de la Universidad Fermín Toro "Desarrollo del Potencial Competitivo en el Sector Productivo", perteneciente al programa de Maestría en Gerencia Empresarial, específicamente dentro del proyecto contexto gerencial, en el área temática recursos humanos. También guarda relación con uno de sus objetivos, como lo es difundir conocimientos teórico-prácticos en lo concerniente al desarrollo del potencial competitivo de la empresa y de la sociedad venezolana.

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de la búsqueda documental realizada para la recopilación de la información teórica con respecto al Empowerment y el clima organizacional, se revisó los aportes de otros investigadores internacionales, nacionales y locales que tenían relación con el tema objeto de estudio. Entre el contexto internacional se encontró un estudio

realizado por Giraldo (2012), en la Universidad Nacional de Colombia, titulada El empoderamiento como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales. Su metodología cuantitativa, utilizó la técnica la entrevista estructurada aplicada a los informantes de tres aseguradoras. Los resultados mostraron cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera el compromiso organizacional. Los aportes de esta investigación evidencian la pertinencia del empoderamiento y el compromiso que debe tener los empleados en las organizaciones.

Asimismo, en el contexto nacional, Echenagucia y Josepovic (2012), en su investigación titulada Elaboración de una propuesta de programa basada en Empowerment para mejorar la calidad gerencial. Caso: Empresa MACOPU S.R.L, en la Universidad Nueva Esparta-Venezuela. Su metodología cuantitativa, de carácter descriptivo utilizó como instrumento de

recolección de datos el cuestionario tipo likert, el cual fue aplicado a los directivos de la empresa. Los resultados permitieron concluir que los líderes de una empresa deben imprimir dinamismo y energía en el actuar diario para la ejecución de las tareas compartiendo los conocimientos desde el mutuo beneficio. Los aportes de este estudio explica la importancia del engranaje eficaz de una estructura de Empowerment.

Finalmente, en este ámbito nacional, García, Useche y Schlesinger (2013) realizaron una investigación en la Universidad Rafael Beloso Chacín ubicada en Maracaibo, titulada Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. Su metodología cuantitativa de carácter descriptiva, utilizó el cuestionario tipo likert para recolectar los datos de una muestra de 139 docentes de la universidad. Los resultados indican que tanto los elementos como la misma naturaleza del Empowerment influyen significativos y directamente

sobre el compromiso organizacional. Los aportes demuestran la influencia de esta herramienta gerencial en la identificación, membrecía y lealtad de los trabajadores hacia las instituciones en las cuales laboran.

Los antecedentes presentados permiten certificar que el Empowerment es un elemento fundamental al efectuar estudios relacionados con el clima organizacional. Se puede afirmar que los mismos son influyentes en el ambiente de las organizaciones; así como también en los procesos internos y externos, debido a que influyen en el comportamiento de las personas.

### **Bases Teóricas**

#### **El Empowerment en las Organizaciones**

El Empowerment envuelve una nueva filosofía de trabajo donde las estructuras piramidales van desapareciendo, para abrir camino a una organización más plana en donde la confianza sea uno de los pilares esenciales; según Eslava (ob.cit.),

“significa empoderamiento, enseñar y darle poder a la gente para que aprenda a tomar decisiones, y así actuar de manera responsable y comprometida” (p.8), es una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se basa especialmente en un proceso, quiere decir trasladar una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, decisión y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su iniciativa ingenio, y creatividad.

Asimismo, el Empowerment envuelve una nueva filosofía de trabajo donde las estructuras piramidales van desapareciendo, para abrir camino a una organización más plana en donde la confianza sea uno de los pilares esenciales, Eslava (ob.cit.), señala que no se establece una estricta delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a orientar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto, ofreciendo confianza, valoración y respeto. Se puede inferir, que lo esencial se basa en que todos sean responsables ante la organización en donde laboren, por

lo tanto se debe optimizar áreas en las que se le permita a la gente su desarrollo personal y la autonomía psicológica para que los gerentes innoven su gestión.

En este contexto, el gerente debe ofrecer en su gestión los valores de la cordialidad, el respeto, la convivencia, entre otros que permita el establecimiento de un clima organizacional, en el que las emociones, los sentimientos y las potencialidades del talento humano, sean vistos desde sus intereses y necesidades. La filosofía del Empowerment, demandan especial atención al reconocimiento del compromiso gerencial por promover la innovación, libertad de ideas; sustituyendo el poder, por el empoderamiento de los trabajadores en pro del logro de sus objetivos personales alineados con las metas organizacionales.

En este sentido, Díaz (2005) afirma que el Empowerment se “fundamenta en facultar para encargar poder y autoridad, a los individuos y otorgarles el sentimiento de que son dueños de su propio

trabajo, olvidando las estructuras jerárquicas e impersonales” (p.5) Por lo tanto, es un proceso en el que los sujetos aprenden a ver una relación entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una correspondencia entre sus esfuerzos organizacionales.

La filosofía del Empowerment en la organización, permitirá que el gerente se comprometa con una gestión que integre a todos los trabajadores de la organización, desde el reconocimiento de las emociones, sentimientos, necesidades e intereses, como fuente vital que fomenta el compromiso. Esta herramienta se fundamenta en el empoderamiento de las personas, entre sus beneficios se puede mencionar: (a) aumento de la creatividad, (b) la autoridad, responsabilidad y compromiso para el agrado del cliente, (c) ayuda a promover el liderazgo participativo y (d) promueve el trabajo en equipo.

Al respecto Suárez (2007), establece que el Empowerment es “un proceso que impulsa al personal a auto-desarrollar sus propias habilidades, a partir de sus

necesidades básicas hasta alcanzar su pleno compromiso y confianza a la organización” (p.268). En este contexto, se le da al gerente las características de un líder funcional que practique un sistema de evaluación del desempeño laboral que reconozca las potencialidades, fortalezas, debilidades del personal para promover la capacitación y el desarrollo de las personas, como el principal capital de la organización.

### ***Elementos del Empowerment***

El Empowerment está conformado por elementos de gran significancia para su éxito, Mosley, Megginson, y Pietri (2005), enfatizan que están conformados por (a) el reconocimiento, (b) la autoridad, (c) la productividad y (d) el trabajo en equipo. Todos ellos en la empresa son elementos esenciales para crear un clima organizacional imparcial y provechoso donde sea la comunicación y la recompensa los elementos fundamentales, que formen altos índices de satisfacción laboral y en consecuencia, sean la clave del éxito, es decir, las

organizaciones inteligentes, deben orientar sus gestiones hacia la conservación del talento humano.

### **Características del Empowerment**

El Empowerment como una estrategia innovadora, permite responder a las complejas exigencias de competitividad y globalización, dando paso, definitivo a una estructura menos rigurosa donde el colectivo pueda desarrollar su cometido y disposición para ofrecer lo mejor de sí, en función del éxito de la organización. En esta orientación Chiavenato (2005), señala que “la necesidad de cambio se da cuando las personas lo entienden y aceptan. Abandonan viejas ideas, para ser sustituidas por otras nuevas, que a su vez deben ser aprendidas” (p.556). Como estrategia gerencial, ofrece una realidad diferente y renovadora que va generando una posibilidad de cambio constructivo en el ámbito organizacional.

Asimismo, en cuanto al proceso mediante el cual la gerencia procede a delegar la autoridad a sus equipos

de trabajo, en el contexto organizacional,

Mosley, Megginson y Pietri (ob.cit.), consideran “que brinda a los empleados, en quienes se delega, la oportunidad de tomar la iniciativa, relacionarse con el supervisor, cerciorarse de que la delegación de autoridad sea real y brindar realimentación sobre los resultados” (p.132). En otras palabras, puede decirse que el éxito de las organizaciones depende en buena parte de la comunicación asertiva acostumbrada en la convivencia diaria, tanto entre las personas como en los distintos departamentos que la conforman.

Siendo importante que las personas trabajen en forma integrada e interconectadas a través de directrices claras y de fácil interpretación, a manera de garantizar el éxito de las acciones subsiguientes. Quiere decir entonces, que la comunicación es en esencia un elemento fundamental para alcanzar un óptimo desarrollo en las organizaciones. Es necesario destacar que es fundamental que la

gerencia tenga claridad en cuanto a las funciones y competencias que corresponden a cada puesto, de manera que puedan ser desarrollados asertivamente planes motivacionales y de formación permanente, como medio de fortalecimiento organizacional.

### **Principios del Empowerment**

El Empowerment como herramienta y técnica, plantea Johnson (2005, p. 4) tiene los siguientes principios: (a) autoridad y responsabilidad sobre las actividades, (b) modelo de excelencia, (c) realimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, (d) reconoce los logros, (e) trabajo en equipo, (f) promueve el mejoramiento continuo, (g) Respeto por los miembros de la organización, (h) alcance de los objetivos personales y metas organizacionales, (i) Provee información y herramientas para facilitar la toma de decisiones.

Lo planteado por Johnson (ob.cit.) constituye los lineamientos para una gestión, que tiene como base los valores del respeto, la

confianza y el mejoramiento continuo, y a la vez, permite una reformulación substancial de la visión gerencial de cómo se están realizando las actividades orientadas a promover un clima organizacional positivo.

### ***Clima Organizacional***

En este orden de ideas, el contexto interno en que se encuentra la empresa, compone un aspecto individual que diferencia a la empresa de las demás, lo anterior se denomina clima organizacional; Chiavenato (2009), explica que “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.63). Por lo tanto, en la cultura empresarial es favorable cuando se ofrece la satisfacción a las necesidades y se eleva la moral de los trabajadores, y perjudicial cuando no se logra satisfacer sus requerimientos.

Desde estas consideraciones, Bustos, Miranda y Peralta (2001),

afirman que “un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los individuos tienen de la organización.” (p.10). Es decir, el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de sus integrantes. Son los miembros en su interacción constante con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre sus percepciones del mismo. En este sentido, Goncalves (citado por Caligiore y Díaz, 2003) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p. 12). Es importante mencionar que está ligado con la motivación. Por lo tanto, si los niveles de satisfacción es elevada, proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros; quiere decir, que una apreciación positiva es determinante en la gestión

para la toma de decisiones que se lleva cabo o como se tornan las relaciones dentro y fuera de la empresa.

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene una serie de características que son relevantes.

Rodríguez (2001) señala que se caracteriza por “los comportamientos de los trabajadores los cuales son modificados por el clima de una empresa, este último ejerce influencia en el compromiso e identificación” (p.10). Se relacionan con las siguientes propiedades: (a) *estructura*, constituye el conocimiento que tienen los individuos de la organización acerca de la cantidad de normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en la ejecución de su trabajo; (b) *responsabilidad*, como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo; (c) *recompensas*, desde

la percepción de los miembros sobre la asignación de un reconocimiento por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo; (d) *Desafío*, como el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr las metas propuestas; (e) *cooperación*, la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los

## METODOLOGÍA

La naturaleza de este estudio le permite enmarcarse en el paradigma cuantitativo, Pérez (2001) señala que “están dirigidas a medir fenómenos, comparar resultados e interpretarlos en función de la teoría referencial que se posee, tomando en cuenta las variables que pudiesen haber influido” (p. 1). Asimismo, en la intención de medir las variables esta investigación es de campo de tipo descriptivo y de acuerdo a la Universidad Fermín Toro (2011) “abarca el análisis sistemático

directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores; (f) *conflictos*, es el grado de aceptación de las opiniones discrepantes, sin temor a enfrentar y solucionar los problemas que surjan; (g) *Identidad*, en el espíritu de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (pp.14). Por lo tanto, el diseño de esta investigación fue de campo descriptivo debido a que se acudirá directamente al área objeto de estudio para recolectar los datos referentes al tema de investigación.

## Población y Muestra

Para la determinación de la población son aquellas personas

relacionadas directa o indirectamente con el objeto de la investigación. De acuerdo a lo anterior, Tamayo y Tamayo, (2004), definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). En este sentido está representada por noventa (90) personas que laboran en la empresa INVEPAL S.A. En este orden de ideas la muestra es capaz de proporcionar los datos de investigación. Según

Tamayo y Tamayo (ob.cit.), “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). En este estudio está representada por quince (15) personas que representan aproximadamente el treinta por ciento (30%) de los trabajadores pertenecientes al departamento de presupuesto.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, con 20 preguntas de cinco opciones en un formato de escala Lickert, el mismo se usó con la finalidad de conocer la opinión trabajadores del departamento de presupuesto sobre el Empowerment como estrategia gerencial. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez es “el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.349). A este instrumento se le efectuó la técnica de juicio de expertos; asimismo, Asimismo Ruiz (2002) afirma que “en la medida que la confiabilidad es mayor, menos susceptibles son los puntajes de ser modificados por las condiciones aleatorias asociadas con la situación de medición o con los cambios de los propios sujetos.” (p.59). Se estableció por intermedio de la prueba piloto, el índice de fiabilidad con el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, y se obtuvo como resultado un 0,95 lo que indicó muy alta confiabilidad.

## RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo en el departamento de presupuesto perteneciente a la empresa INVEPAL S.A, en Morón, estado Carabobo. En este sentido, los resultados de la técnica de la encuesta con la aplicación del instrumento del cuestionario que estuvo conformado

por veinte (20) ítems con alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Rara vez y Nunca. Para la presentación y estudio de los resultados se detallan las dimensiones e indicadores y los ítems con sus frecuencias y porcentajes, los cuales se resumen en el Cuadro 1, que se presenta a continuación:

**Cuadro 1**

### Frecuencia y porcentaje de las respuestas emitidas por los miembros del departamento de presupuesto de INVEPAL S.A

ÍTEMS	INDICADORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA S VECES	RARA VEZ	NUNCA
<b>Dimensión: CARACTERÍSTICAS</b>						
1	Reconocimiento	13%		67%		
2	Reconocimiento			27%	53%	
3	Autoridad		13%	20%	27%	
4	Trabajo en equipo		33%	47%	13%	
5	Comunicación	13%	20%	66%		
6	Comunicación			20%	13%	67%
7	Comunicación			33%	27%	40%
8	Toma de decisiones				13%	87%
9	Toma de decisiones				7%	93%
10	Toma de decisiones				13%	87%
11	Unión y solidaridad				67%	33%
12	Credibilidad			53%	33%	14%
<b>Dimensión: PRINCIPIOS</b>						
13	Respeto		33%	40%	27%	
<b>Dimensión: INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS</b>						
14	Compromiso	13%	20%	67%		
<b>Dimensión: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
15	Recompensa			27%	53%	20%
16	Desafío	13%	10%	67%		
17	Cooperación			80%	20%	
18	Cooperación		33%	47%	20%	
19	Conflictos		20%	53%	27%	
20	Identidad			47%	53%	

**Autor: Castillo (2014)**

Una vez concluido el análisis, e interpretación de los datos obtenidos a través del instrumento presentado a

los sujetos muestrales, del universo poblacional e igualmente logrados los objetivos planteados en la referida

investigación, se procede con base en el estudio en mención a formular las conclusiones y recomendaciones de rigor.

### **CONCLUSIONES**

En referencia a los planteamientos de esta investigación y sobre la base del análisis de los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, junto con los aspectos teóricos que sustentaron la investigación, los cuales permitieron deducir las siguientes conclusiones en concordancia con los objetivos expuestos se concluye:

En respuesta al objetivo referido a la identificación de los elementos del Empowerment en el departamento de presupuesto de INVEPAL S.A Morón del estado Carabobo, se concluye que presentan debilidad. Los resultados de la encuesta aplicada reflejan en el ítem 3 cuarenta por ciento (40%) que los gerentes nunca delegan autoridad. En lo que respecta al trabajo en equipo el cuarenta y seis (46,66%) de los

encuestados señalan que solo algunas veces existe apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo dentro de la organización, en pocas palabras los elementos que conforman al Empowerment requieren fortalecimiento.

Quiere decir entonces, que dada la importancia de los elementos del Empowerment, como proceso activo, para desarrollar habilidades en las personas, amerita revisión y, de esta forma, tomar las decisiones pertinentes con la urgencia del caso, debido a que en la actualidad en pocas organizaciones se aplica como herramienta para la transformación empresarial.

Es importante destacar, que el empoderamiento no debe concebirse como parte de una simple asignación de tareas y funciones, ya que es una estructura de trabajo y una organización más plana, y se fundamenta en valores esenciales como la confianza, la valoración y el respeto, dejando de lado a las estructuras jerárquicas. Se infiere entonces que, utilizar el

empoderamiento como estrategia gerencial respaldaría el proceso de desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, debido a que permite el fácil reconocimiento y definición de los perfiles, competencias y destrezas de los trabajadores, además ayuda a identificar las debilidades y oportunidades de mejora que permitan crear una planificación para capacitar al personal con el objetivo de explotar su máximo potencial en pro personal y de la empresa.

En lo que concierne al objetivo describir las características del Empowerment para fortalecer el clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo, se puede decir que los coordinadores del departamento al momento de la toma de decisiones no consultan con los trabajadores, además le restan importancia a la opinión de los miembros del departamento, debido a que no son tomadas en cuenta, estas afirmaciones se pueden observar en los ítems 8, 9 y 10 del indicador toma de decisiones en el instrumento aplicado.

Es por esto, que se hace necesario descentralizar el poder y la autoridad, fomentando el compromiso y la libertad de ideas y emociones, así el momento de la toma de decisiones se puede dar naturalmente. Cuando el poder y la autoridad están centralizados, el gerente no toma en cuenta al personal de menor rango para la toma de decisiones y esto afecta las actitudes de los trabajadores en cuestiones que les son de importancia. El nivel gerencial toma poca captación de sus necesidades, y los empleados se sienten alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral. Al contrario, si se aceptan las aportaciones de los subordinados se llegan a acciones con mayor rapidez y los miembros de la organización se sienten que son tomados en cuenta para la toma de decisiones en su trabajo y también en su vida laboral, y se sienten más motivados al momento de realizar sus labores diarias.

Asimismo, en el determinar las ventajas del Empowerment para el mejoramiento del clima

organizacional en el departamento de Presupuesto en INVEPAL S.A. Morón estado Carabobo. En relación a esto, en el instrumento aplicado se evidencia en el indicador conflictos, que la mayoría indica que solo algunas veces existen buenas relaciones personales entre los trabajadores, sin conflictos ni problemas.

En este orden de ideas, McGraw Hill (1998) define el Empowerment como un “proceso que ayuda a mejorar la efectividad y el desempeño de las empresas, a través de cambios significativos en la cultura y el clima organizacional” (p. 5), con esto se maximiza la utilización de las capacidades de los empleados para crear un ambiente de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para el logro de las metas establecidas. Se infiere entonces, que el empoderamiento es una herramienta gerencial estratégica, que tiene como objetivo instaurar una relación de “socios” entre la empresa y su personal, y con esto aumentar el nivel de confianza y compromiso. Finalmente, al

analizar el Empowerment como herramienta gerencial en el fortalecimiento del clima organizacional en el departamento de Presupuesto de INVEPAL S.A Morón, Estado Carabobo se logró evidenciar que la organización cuenta con trabajadores que tienen competencias para desarrollar esta herramienta gerencial, puesto que si existen características laborales en las cuales se ponen de manifiesto la delegación de trabajo, el liderazgo y el empoderamiento, lo que asegura el despliegue de las funciones desde su máximo potencial para la optimización de recursos y se aumente la productividad de la misma, dado que esto es un aprendizaje de doble vía en las organizaciones, tanto el jefe como el colaborador pueden aprender mutuamente de experiencias y conocimientos, esto apoya a mejorar la toma de decisiones, a la definición de planes de acción y a la solución de conflictos.

## **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de las

conclusiones antes señaladas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Organizar al personal como equipo de trabajo.
- Extender los niveles de motivación en el personal de la organización.
- Mejorar el clima laboral.
- Optimizar el trabajo que realiza el personal, que labora en la organización. -Manejar medios que permitan hacer un uso de una comunicación formal, como: memorándum, buzón de sugerencia, correos electrónicos, boletines. -Reuniones con todo el personal cada 15 días con el objetivo de conocer los aspectos que se deben mejorar en la empresa.
- Atender, respetar y aceptar los comentarios de los demás, siempre y cuando sea para mejorar la organización.
- Evaluar los acuerdos así como los compromisos para fijar criterios en grupo.
- Establecer objetivos claros, en equipo se realiza el trabajo

mejor, cuando cada quien entiende su propósito. Si hay confusión o desacuerdo los trabajadores no comprenderán sus deberes ni sabrán quien es el responsable.

- Conducir debidamente las reuniones del equipo con el objeto de incrementar la confianza y respeto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bustos, P., Miranda, M., y Peralta, R. (2001). **Clima Organizacional**. [Documento en Línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>  
[Consulta, 2014 Enero, 20].

Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso**. Revista Venezolana de Gerencia vol.14 no.47 Maracaibo Sept. 2009. [Documento en Línea]. Disponible en:

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=en&nr=m=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300008&lng=en&nr=m=iso). [Consulta: 2014 Enero, 20].

Chiavenato, E. (2005). **Comportamiento**

- Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones.** México: Editorial Thompson International.
- Chiavenato, I. (2009). **Administración de los Recursos Humanos.** México: Mc Graw Hill.
- Díaz, J. (2005). **Una Explicación del Concepto.** [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/>
- Empowerment.htm. [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Echenagucia, D., y Josepovic, M. (2012). **Elaboración de una Propuesta de Programa Basada en Empowerment para Mejorar la Calidad Gerencial. Caso: Empresa MACOPU.** Trabajo de grado presentado a la Universidad de Nueva Esparta- Venezuela para optar al título de magister en gerencia administrativa.
- Eslava, E. (2006). **Empowerment en la Gestión Gerencial.** PsicoPediaHoy, 8(6).  
[Documento en Línea]. Disponible en: <http://psicopediahoy.com/Empowerment-gestion-gerencial/>[Consulta: 2014 Enero, 20].
- Feo Istúriz, O. (2003). **Reflexiones de la Globalización y su Impacto sobre la Salud de los Trabajadores y el Ambiente.** Francia: Ciênc. saúde coletiva
- García, L., Useche, M., y Schlesinger, M. (2013). **Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano.** Tesis de Grado presentado a la Universidad Rafael Bellosó Chacín- Maracaibo para optar al grado de magister en gerencia educacional.
- Giraldo, S. (2012). **El Empoderamiento como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales.** Trabajo final presentado como requisito parcial Para optar al título de magister en administración Universidad nacional de Colombia.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2006). **Metodología de la Investigación.** (4ª Edición). Editorial McGraw Hill.
- Johnson, Y. (2005) **Empowerment.** [Documento en Línea]. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/Empow>

- erment.h tm. [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Mosley, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). **Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación** (6ª. edición). Editorial Thomson Editores.
- Pérez, Y. (2001). **Paradigma Cuantitativo. Construcción de Instrumentos**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ysmery22/paradigmacuantitativoinstrumentol2011> [Consulta: 2014 Enero, 20].
- Rodríguez, D. (2001). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
- Ruiz, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. México. Editorial: Trillas.
- Suárez, M. (2007). **El Kaisen: La Filosofía de la Mejora Continua e Innovación Incremental**. Editorial: Panorama.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **Diccionario de la Investigación Científica**. (2ª edición). Editorial: Limusa.
- Universidad Fermín Toro. (2011). **Manual para la Elaboración y Presentación de los Informes, Trabajos de Ascenso, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales**. Cabudare-Lara

## **DESCRIPCION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE CORPOELEC EN EL MUNICIPIO GUANARE DEL ESTADO PORTUGUESA**

---

**Autor: Di Lorenzo N.**  
[neydilorenzo@hotmail.com](mailto:neydilorenzo@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

liderazgo, liderazgo situacional, estilos de liderazgo, corpoelec

### **RESUMEN**

El propósito fundamental de esta investigación fue describir el liderazgo situacional de los directivos de CORPOELEC, en el Municipio Guanare del Estado Portuguesa, según la teoría de liderazgo de contingencia de Hersey-Blanchard. Para tal fin, se trabajó con una población de 169 personas conformada por 22 directivos y 147 empleados que centran su función en la empresa sometida al estudio. La muestra estratificada considerada fue el 100% de los directivos (22) y el 55% de los empleados (81) para un total de 103 como muestra total. El presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. Para la recolección de los datos se seleccionó la técnica de la encuesta, en este sentido se diseñó un cuestionario y una entrevista estructurada. El cuestionario consta de 15 ítems con tres alternativas de respuestas dirigido a los empleados y la entrevista estructurada con 10 ítems dirigidos a los directivos. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Estadístico de las Ciencias Sociales (García y Otros, 2001). Los datos obtenidos de las respuestas se organizaron en tablas de frecuencia y gráficos de barras para cada una de las dimensiones. El análisis e interpretación de los datos se realizó haciendo uso de la estadística descriptiva. Entre las conclusiones acerca del resultado del diagnóstico se destaca que el tipo de liderazgo que prevalece en la institución objeto de estudio es el persuasivo seguido por el de ordenar, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2.

**DESCRIPTION OF SITUATIONAL LEADERSHIP EXECUTIVES IN THE  
MUNICIPALITY GUANARE CORPOELEC  
PORTUGUESE STATE**

---

**Author: Di Lorenzo N.**

**KEYWORD:**

leadership, situational leadership, leadership styles, corpoelec

**ABSTRACT**

The main purpose of this research was to describe the situational leadership CORPOELEC managers in the municipality Guanare, Portuguesa state, according to the theory of contingency leadership Hersey-Blanchard. To this end, we worked with a population of 169 people made up of 22 executives and 147 employees who focus their role in the company subject to study. The stratified sample was regarded as 100% of managers (22) and 55% of employees (81) for a total of 103 as the total sample. This study was conducted in the form of field research descriptive. For data collection the survey technique in this sense a questionnaire and a structured interview was designed was selected. The questionnaire consists of 15 items with three alternative answers directed to employees and the structured interview with 10 items targeted to managers. For processing data the Statistical Package for Social Sciences (García et al, 2001) was used. The data obtained from the answers were organized in frequency tables and bar graphs for each of the dimensions. The analysis and interpretation of the data was performed using descriptive statistics. Among the conclusions about the result of diagnosis highlights that the kind of leadership that prevails in the institution under study is the persuasive followed by the order, which is consistent with a level of maturity on the part of subordinates moderate low D2.

## INTRODUCCION

El actual panorama político, social y empresarial en Venezuela ha impulsado a muchos a pensar acerca de la marcada influencia o la carencia de personas a quienes se les atribuyen cualidades de líderes. El liderazgo es un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo que busca el bienestar colectivo. Sobre todo cuando en lo que respecta a las organizaciones modernas de negocios cuyas fronteras hoy día se han abierto ostensiblemente hacia un ambiente globalizado.

Ahora bien, para alcanzar sus objetivos básicos, cada grupo (empresa, asociación, club deportivo, gremio, cooperativa, entre otros.), requiere de sistematizar las funciones (el trabajo) y asignar la coordinación de las mismas a uno de sus miembros (un líder), quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva), influye notoriamente en el resto del grupo, para lograr que todos se

esfuerzen en alcanzar las metas propuestas, en un ambiente de satisfacción.

Al respecto, Drucker (2005), opina que los líderes, son “los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización” (p.68). En consecuencia, los líderes deben ser un ejemplo y referencia para el resto de los miembros de la organización, diseñando y desarrollando el plan estratégico de la empresa con la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización. De este modo, el líder, ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia para que sus acciones conduzcan al éxito. Son muchas las capacidades de las que debería de estar dotado un líder; en la empresa, ha de ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización. Además debe ser capaz no solo de tomar decisiones acertadas sino de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos para que sea acatado su mandato y dirección.

En este orden de ideas, se sitúa el liderazgo situacional de Hersey-Blanchard (2001), cuya teoría de la contingencia se enfoca en los seguidores, es decir, “el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores” (p.11). El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

Desde esta perspectiva, cuando se habla de liderazgo, en general, y de liderazgo en empresas, en particular, suelen presentarse algunas confusiones y también interpretaciones interesadas, por así decirlo. De común, el liderazgo empresarial, en sus distintos niveles, espacios y grupos de referencia, se aborda para explicarlo, promoverlo, orientarlo o reorientarlo, con parámetros que son exógenos al actuar empresarial. En atención a estos parámetros surge la necesidad de evaluar el liderazgo situacional de los directivos de CORPOELEC en el

Municipio Guanare del Estado Portuguesa.

De este modo, se hace necesaria la presencia de alternativas válidas para enfrentar los retos que en el ámbito nacional y mundial se están planteando a los individuos, organizaciones y Estados. De esta manera surge la necesidad de estudiar una alternativa a esta exigente realidad y solo el liderazgo, según Kotter (1999) “puede motivar las acciones necesarias para alterar el comportamiento de una manera significativa. Solo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización (p.56). Se infiere entonces que la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Al respecto, Hersey y Blanchard (ob.cit) plantean que el liderazgo situacional se basa “en valores y supuestos acerca de las personas y su

deseo de desarrollar aptitudes, participar en las decisiones y colaborar para el éxito de su organización” (P.14). Esto implica niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder el cual debe basarse en el nivel de disposición del personal. De allí pues, que el comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

En este sentido, la gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente, a fin de cumplir con la misión empresarial. Las estrategias organizacionales deben basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. Es por ello que le corresponde a la empresa buscar líderes, que puedan comunicar su

visión de futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo de encontrar nuevas formas para solucionar problemas.

Al respecto, Robbins (1999) señala:

Un grupo de trabajo carente de liderazgo tiene pocas posibilidades de funcionar con la debida eficiencia; puesto que al faltar el elemento aglutinante, la acción laboral se realiza sobre una base individual y no colectiva. Esto puede llevar a la pérdida y duplicación del esfuerzo, menos productividad, más errores y mayor desperdicio de materia prima (p.178)

Lo anteriormente citado, representa un reto para los veintidós (22) Gerentes de CORPOELEC Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, por la importancia de dar respuesta efectiva a las exigencias que demanda su desempeño como líderes. Por ello, se hacen necesarias metodologías de análisis que aporten respuestas y den

la posibilidad para que los gerentes se conviertan en auténticos líderes pasando a ser así, una ventaja competitiva dentro de la organización.

Al respecto Hersey y Blanchard (ob.cit) afirman “la organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás, un liderazgo dinámico, flexible y eficiente” (p. 39). Es por ello que el liderazgo situacional como teoría plantea que los líderes eficientes y triunfadores son capaces de adaptar su estilo a los requerimientos de la situación, es decir, se cree posible aumentar la eficiencia en las funciones del líder mediante educación, capacitación y desarrollo. De allí pues, que los modelos situacionales permiten al líder hacer algunas predicciones acerca del proceder más adecuado para la situación en que se encuentran.

Sobre la base de lo planteado, se describirá la teoría situacional de Hersey-Blanchard referida al liderazgo de los Gerentes de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa donde se indagará sobre:

¿Qué tipo de Liderazgo prevalece en los Gerentes de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa?

¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo situacional de los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa?

¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa en relación al tipo de liderazgo prevaleciente en éstos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Describir el tipo de liderazgo situacional de acuerdo al nivel de influencia que prevalece en los directivos en CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.
- Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos de CORPOELEC en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.
- Analizar el tipo del liderazgo situacional desarrollado por los directivos en la unidad objeto de estudio de acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

La actividad empresarial, actualmente se caracteriza por las fluctuaciones del entorno el cual pasa de ser estable a otro caracterizado por el dinamismo, complejidad y turbulencia del entorno. A esta realidad no escapa ninguna actividad que se encuentre inserta en el quehacer económico.

Es por ello que considerando lo vital del capital humano y la actual situación de CORPOELEC Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, surge la necesidad de estudiar al gerente/ líder, así como las nuevas formas de relación entre áreas, simplificando los procesos y evitando la duplicidad del trabajo con el fin de superar cualquier dificultad que presente la organización, para dar respuesta efectiva al entorno.

En consecuencia, se justifica la presente investigación en la que se realiza una descripción del liderazgo situacional de los directivos de Corpoelec en el municipio Guanare del estado Portuguesa. De este modo se considera lo expuesto por Espinosa (2003), quien afirma:

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio, que se basa en la necesidad del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten al grupo debe encajar con la dinámica y

las relaciones del mismo (p.18).

Igualmente, la investigación constituye un aporte al estudio de la organización de la producción en un sector como lo es el eléctrico y permite una interpretación objetiva de lo que es el desempeño de un gerente y la importancia de que asuma el papel de Líder. De este modo, aspectos como motivación e integridad permiten en estos tiempos que el liderazgo tome una autentica trascendencia, por ser una fuente de inspiración para los subalternos y junto a esto el estilo de liderazgo organizacional que asuma el gerente por medio del cual, puede ordenar, persuadir, participar y delegar.

### **Antecedentes de la Investigación**

Rojas (2004) en su trabajo de investigación titulado Teoría Situacional de Hersey-Blanchard a la Alta Gerencia de la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara, tuvo como objetivo analizar qué tipo de liderazgo

prevalece en la unidad objeto de estudio.

La investigación fue de tipo descriptivo apoyada en una investigación de campo, la población estuvo representada por doce (12) empleados que representan la alta gerencia de la Alcaldía del municipio.

Los resultados obtenidos indicaron que en la unidad objeto de estudio la alta gerencia muestra habilidad para adaptar su estilo de liderazgo, caracterizado por baja tarea y alto soporte. Los subordinados presentaron M3 de moderado a alto siendo el estilo de liderazgo del alcalde acorde con el grado de madurez de los subordinados.

Por su parte, Atencio (2005), en su estudio de tipo descriptivo titulado el liderazgo situacional aplicado por los gerentes de las empresas de servicio de Barquisimeto bajo el enfoque teórico de Fiedler, tuvo como objetivo determinar los diferentes tipos de liderazgo aplicado por los gerentes y su incidencia en la productividad.

La investigación fue de tipo descriptivo apoyada en una investigación de campo. Al efecto, la

población estuvo representada por cinco (5) gerentes correspondientes a las diferentes áreas de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa.

En su investigación, el autor señala que frente a la complejidad cambiante de la situación financiera que afecta al país, los gerentes de las empresas de servicio, tienen que aplicar un estilo de liderazgo cuya efectividad depende de la manera como se maneje el grado de responsabilidad y madurez de los subordinados en circunstancias específicas. La investigación representa un punto de apoyo que no pierde vigencia puesto que las condiciones financieras siguen teniendo las mismas características básicas que dominaron en ese entonces y ratificó la importancia del liderazgo situacional y al igual que la Teoría de Hersey y Blanchard maneja el aspecto de madurez de los subordinados y la relación del líder con los mismos.

## **Bases Teóricas**

### **Liderazgo**

El liderazgo es un fenómeno que se ha estudiado por diferentes investigadores en diferentes épocas, gran parte del esfuerzo se centra en el estudio del individuo dentro de las organizaciones y ha sido tema dentro de la teoría administrativa. El liderazgo se presenta en todos los ámbitos de la vida, es por ello que se dan afirmaciones como la de Espinosa (2003) quien señala:

El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social; en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales dentro de las organizaciones, entre los políticos, en los partidos políticos y también en las instituciones públicas donde hacen política, así como está presente en los clubes y en las organizaciones benéficas, entre otros. (p.41).

Así mismo, Stogdill citado por Duro (1999), define el liderazgo como "...el proceso (acto) de influir las actividades de un grupo organizado en su esfuerzo hacia el establecimiento y

consecución de metas.” (p.14). Igualmente, Stoner (2001), cita al mismo autor para definir el liderazgo gerencial “como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p.54).

### **Liderazgo Situacional-Teoría del Ciclo Vital de Hersey-Blanchard**

Esta teoría fue creada en 1969 y reformulada en 1983 por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, establece que los estilos de liderazgo varían considerablemente de una situación a otra y que no existe un estilo único.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar al estilo adecuado de liderazgo, el cual,

sostiene Hersey y Blanchard (ob.cit) es contingente al nivel de disponibilidad de los seguidores, esta última definida por Hersey y Blanchard como la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

La teoría de liderazgo situacional ha despertado interés porque sugiere un tipo de liderazgo dinámico y flexible. Se debe evaluar la motivación capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar cuál será el estilo más indicado. Si se selecciona al más indicado no solo motivará sino que estimulará el desempeño y madurez de los subordinados.

A continuación se presentan los estilos básicos de liderazgo propuestos por Hersey-Blanchard.

**Cuadro 1.-ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO**

<b>Conducta de alto soporte Y bajo nivel directivo E-3</b>	<b>Conducta Altamente Directiva Y de alto Soporte E-2</b>
--	---

<b>Conducta de bajo soporte Y Bajo Nivel directivo E-4</b>	<b>Conducta Altamente Directiva Y de bajo Soporte E-1</b>
--	---

**Fuente:** Hersey y Blanchard (ob.cit).

### **Estilos que Integran el Ciclo Vital de Hersey y Blanchard**

Estilo 1. **ORDENAR:** es el líder quien cómo, cuándo, dónde, la comunicación es casi unilateral. Da instrucciones. En este estilo el seguidor no está ni preparado, ni motivado para realizar una tarea.

Estilo 2. **PERSUADIR:** se permite la comunicación bilateral, los seguidores exponen su punto de vista pero es el líder quien decide que hará en determinada situación. Es el estilo que se debe utilizar cuando el seguidor quiere pero no puede, hay una inclinación por la tarea pero muy deficiente.

Estilo 3. **PARTICIPAR:** la comunicación es bilateral. Existe interacción entre el líder y los seguidores, que conjuntamente toman las decisiones.

Estilo 4. **DELEGAR:** el líder confía plena mente en los seguidores los cuales muestran madurez en el desarrollo de sus funciones.

### **Nivel de Madurez y Desarrollo en los Subordinados según Hersey y Blanchard**

En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

**D1:** El empleado necesita gran orientación por parte del gerente. Hay que enseñarle sus actividades, reglas y procedimientos. Lo más indicado según Hersey y Blanchard es tener una relación participativa lo que eliminaría la ansiedad y confusión.

**D2:** Es una etapa donde el empleado debe continuar formándose y no está preparado para asumir responsabilidades a plenitud. La actitud del gerente debe inclinarse por proporcionar confianza y respaldo para así ir desarrollando desempeños más especializados.

**D3:** El empleado ya busca por iniciativa propia mayores responsabilidades pues su motivación y capacidad han aumentado. El gerente ya no tendrá que ser directivo, pero deberá apoyar a los

subordinados para que muestren más seguridad y tomen mayores responsabilidades.

**D4:** En la medida en que el empleado muestra mayor confianza en esa medida se tornará más auto directivo lo que les proporciona un mayor

aprendizaje y madurez. En esta etapa el gerente reduce el apoyo y estímulo.

El siguiente cuadro ilustra los niveles de desarrollo de los subordinados y el estilo de liderazgo congruentes con dicha madurez:

**Cuadro 2.- NIVELES DE DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS**

<b>Alto Desarrollo</b>	<b>Moderado a Alto</b>	<b>Bajo Moderado</b>	<b>Bajo</b>
Capaz y aquiescente (que consiente, autoriza o está conforme)	Capaz pero no aquiescente o falta de confianza	No capacitado pero aquiescente	No capacitado y no aquiescente o inseguro
<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>
<b>Delegando</b>	<b>Participando</b>	<b>Persuadiendo</b>	<b>Dirigiendo</b>

**Fuente:** Hersey y Blanchard (ob.cit).

## **MARCO METODOLOGICO**

### **Naturaleza y Tipo de Investigación**

El presente estudio se enmarcó en la modalidad de una investigación de campo de tipo descriptivo. Al respecto Arias (2001) define la investigación descriptiva como “el

estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales. También consiste en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.118).

El carácter descriptivo de la investigación está dado porque se

describen los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre la formulación de los objetivos y la variable del estudio en referencia.

### **Población y Muestra**

Según Márquez (2002), la población son “todos los individuos que se investigan a través de la escogencia de una muestra” (p.43). Para efecto de este estudio la población estuvo conformada por 22 directivos y 147 empleados que conforman el personal directivo y administrativo que laboran en CORPOELEC en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

La determinación de la muestra de la presente investigación se fundamentó en el muestreo no probabilístico accidental, el cual según Briones (ob.cit) consiste “en tomar casos hasta que se completa el número de unidades de análisis que indica el tamaño de muestra deseado” (p.84).

De este modo, para el estrato poblacional de empleados al azar fue el 55%, es decir, 81 empleados. Para el estrato directivo se consideró la misma población, es decir, 22 directivos. Finalmente, la muestra quedó conformada por 103 personas.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

El cuestionario según Márquez (ob.cit) es “una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante” (p. 121).

En este orden de ideas, El cuestionario, fue diseñado para aplicarlo al personal empleado y estuvo conformado por 16 Ítems de respuestas cerradas categorizados según formato de escala de estimación numérica, que según Bavaresco (2002) “es una enumeración de aspectos o rasgos que admiten una valoración o graduación en el momento de la observación” (p.15). En esta escala se

utilizó tres alternativas de respuestas: Siempre, Algunas veces y Nunca.

Igualmente, se diseñó una entrevista estructurada, la cual fue aplicada a los directivos de la unidad objeto de estudio. La entrevista según Márquez (ob.cit) es “un instrumento de recolección de datos, en la que dos sujetos (investigador-investigado), se ponen de acuerdo para sostener una conversación cara a cara, o vía telefónica, acerca de un tema o problema de interés para ambos”. (p.118). En este sentido, la entrevista estructurada, estuvo conformada por 10 preguntas de respuestas Policotómicas igualmente extraídas de la operacionalización de las variables que se hicieron conocer al entrevistado. Para este formato también se utilizó la escala de estimación numérica, con las mismas alternativas de respuestas: Siempre, Algunas veces y Nunca.

### **Validez**

La validez es la cualidad de un instrumento de medir en realidad lo que se ha propuesto el investigador. Al

respecto, Sabino (ob.cit), destaca que "para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos básicos: confiabilidad y validez" (p. 117).

Para el presente estudio se determinó mediante la validez de contenido utilizando para ello el procedimiento "Juicio de Experto". Para tal fin se seleccionó un grupo de tres expertos, sobre la base de los siguientes requisitos: Un Magíster en Gerencia, un Especialista en Metodología y un Especialista en Recursos Humanos.

A los expertos se les suministró una hoja de validación donde evaluaron los 16 ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación. Las sugerencias de los expertos fueron tomadas en cuenta para la reestructuración de los ítems que presentaron fallas en cuanto a precisión y redacción, elaborándose luego la versión definitiva del instrumento.

En relación a la Confiabilidad del cuestionario diseñado se realizó una prueba piloto con una muestra de 16 directivos y 65 empleados escogidos al azar que no formaron parte de la muestra definitiva. Los resultados obtenidos fueron analizados con la aplicación del método Alfa de Cronbach, por ser el que más se adapta para determinar la consistencia interna de ítems Policotómicos, utilizando para ello el Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales. El índice de confiabilidad obtenido fue de 0,83.

### **Procesamiento y Análisis de los Datos**

En este estudio los datos se procesaron a través de la estadística descriptiva, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2001), “la primera tarea es describir los datos, valores puntuaciones para cada variable, los datos pueden describirse

por la distribución de frecuencia, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.496). La aplicación de la estadística descriptiva en el procesamiento de los datos, permitió reflejar cada uno de los indicadores evaluados, contenidos en los instrumentos.

Para interpretar los resultados, la información se tabuló determinando la frecuencia de la respuesta en cada ítem y calculando el porcentaje de la misma; estos valores porcentuales se presentaron en gráficos de barras, clasificados por ítems relacionados con las dimensiones y sus respectivos indicadores. Seguidamente se realizó el análisis respectivo, los cuales fueron tomados en consideración para la descripción de la incidencia del liderazgo situacional en el desempeño gerencial de los directivos de Corpoelec en el Municipio Guanare del estado Portuguesa.

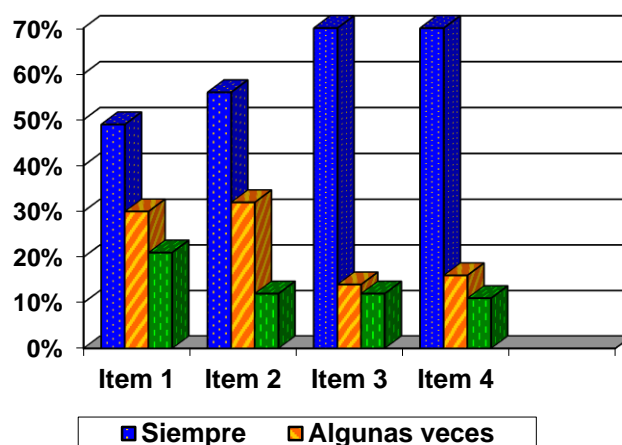
## ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

**Cuadro 1.- Distribución de la frecuencia de la Variable Desempeño Gerencial, en su Dimensión: Funciones Administrativas Gerenciales para los indicadores: Planificación, Dirección Supervisión, y Control**

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1.	¿Los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño?	40	49	24	30	17	21
2.	¿Los directivos promueven (dirección) el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales?	45	56	26	32	10	12
3	¿Las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa?	60	74	11	14	10	12
4	¿El proceso administrativo es evaluado (control) por los directivos de la empresa?	59	73	13	16	9	11

Fuente: Di Lorenzo (2009)

**Grafico 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 1, 2, 3 y 4 del cuestionario aplicado a los empleados de CORPOELEC Municipio Guanare, estado Portuguesa.**



En el Grafico 1, se tiene que con respecto al ítem 1 el 49% de los encuestados respondió en la categoría *siempre* en cuanto si los directivos planifican conjuntamente con los empleados la implementación de estrategias para mejorar el desempeño, el 30% respondió que *Algunas veces* lo hacen y el 21% manifestó que *nunca* lo hacen. En el ítem 2, el 56% de los encuestados respondió a la categoría *siempre* en cuanto si los directivos promueven el cambio de actitud en los empleados en relación a los objetivos organizacionales, el 32% respondió que *algunas veces* promueven el cambio y el 12% restante es de la opinión que *nunca* lo hacen.

Con respecto al ítem 3, se evidencia que el 74% de la población encuestada manifestó que *siempre* las actividades planificadas en el plan operativo anual son supervisadas por los directivos de las diferentes áreas de la empresa, el 14% opino que algunas veces son supervisadas y el 11% restante afirmó que Nunca las actividades son supervisadas.

En cuanto al Ítem 4, se observa que el 73% de los encuestados respondió a la categoría *siempre* en cuanto a que si el proceso administrativo es evaluado por los directivos de la empresa, el 16% respondió a la categoría de *algunas veces* y el 11% restante opinó que *nunca* es evaluado.

La información suministrada en esta Dimensión permitió constatar que los directivos de la unidad objeto de estudio de esta investigación dan importancia a las funciones administrativas gerenciales permitiendo que los subordinados realicen actividades relacionadas con el proceso administrativo. El nivel de madurez presentado por los subordinados se ubica en Moderado bajo (D3), en este sentido, los empleados son capaces de realizar actividades que coadyuvan al proceso de administrativo pues tienen la confianza y apoyo de los directivos.

En relación a la promoción de actitudes por parte de los directivos, es importante destacar lo señalado por Chiavenato (2001) quien plantea que el directivo como gerente y supervisor

debe ser el principal promotor de cambios en la organización, tanto en los aspectos estructurales como en los recursos humanos, con amplios conocimientos y suficiente intuición e información en cuanto a lo que quiere conseguir en la institución, con una clara visión de los principios, valores y normas que debe proyectar, teniendo como punto esencial las necesidades de los docentes para efectos de gerenciar con excelencia.

De esta manera, los directivos dan importancia a la actividad de gerenciar al conocer las herramientas básicas como la planificación que es la forma de organización, la dirección que indicará el rumbo a seguir, la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y por último, la realimentación para consolidar, redireccionar y hacer correctivos o ajustes.

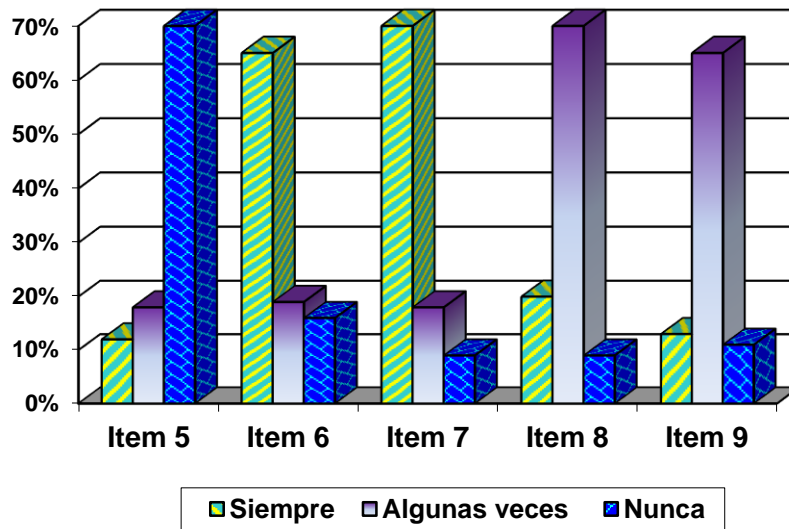
**Cuadro 2.- Distribución de la frecuencia de la Variable Tipos de Liderazgo, en su Dimensión: Modelos de Comportamiento, para los indicadores: Autoridad, Poder, Personalidad, Actitud**

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿Los directivos consideran la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa?	10	12	14	18	57	70
6	¿Los compromisos y apoyos que establecen los directivos son limitados, parcialistas y condicionados?	53	65	15	19	13	16
7	¿Los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas?	59	73	14	18	8	9
8	La actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación.	16	20	57	70	8	9

9	¿El comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario?	19	13	53	65	9	11
---	---	----	----	----	----	---	----

Fuente: Di Lorenzo (2009)

**Grafico 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 5,6,7,8 y 9 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelec Municipio Guanare, estado Portuguesa.**



En el grafico 2, se refleja lo siguiente: el ítem 5 evidencia que el 70% de los encuestados contestó la categoría *nunca* en cuanto a que si los directivos consideraban la opinión de los empleados en la toma de decisiones importantes relacionadas con la empresa. El 18% manifestó que

*algunas veces* y el 12% restante opina que *siempre* lo consideran.

En cuanto al ítem 6, el 65% de los encuestados respondió a la categoría *Siempre* en cuanto a que si los compromisos y apoyos que establecen los directivos de la empresa son limitados, parcialistas y condicionados. El 19% respondió a la

categoría de *Algunas veces* y el 16% restante opinó que *nunca* lo son.

Con respecto al ítem 7, el 73% respondió a la categoría *Siempre* en cuanto a que si los directivos propician la formación de conductas tales como: adaptación pasiva, respeto a ultranza de las normas y actitudes sumisas. El 18% respondió a la categoría *Algunas veces* y el 9% restante opinó que *nunca* se propician. En el ítem 8 refleja que el 70% respondió a la categoría *algunas veces* en cuanto a que si la actitud de los directivos en su relación con los empleados es de apoyo, aceptación y clarificación, el 20% respondió a la categoría *siempre* y el 9% restante es de la opinión que *nunca* lo hacen.

Finalmente con respecto al ítem 9, se observa en el gráfico que el 65% de la población encuestada es de la opinión que *algunas veces* el comportamiento de los directivos se caracteriza por ser monótono y rutinario, el 13% asegura que *siempre* es monótono y rutinario y el 11% restante opina que *nunca* lo es.

Los datos aportados por los encuestados en esta dimensión

reflejaron que en la unidad objeto de estudio el tipo de liderazgo que prevalece es el persuasivo, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. El nivel de liderazgo persuasivo se destaca porque permite la comunicación bilateral, los subordinados exponen su punto de vista pero es el líder quien decide que hará en determinada situación.

Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta. En este estilo de liderazgo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales pero si señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Se requiere con prioridad en la empresa que la conducta de estos directivos sea de líder participativo eficaz, el cual escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Al respecto, (ob.cit), señala que "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". (p. 137). En este sentido, el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas; debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un

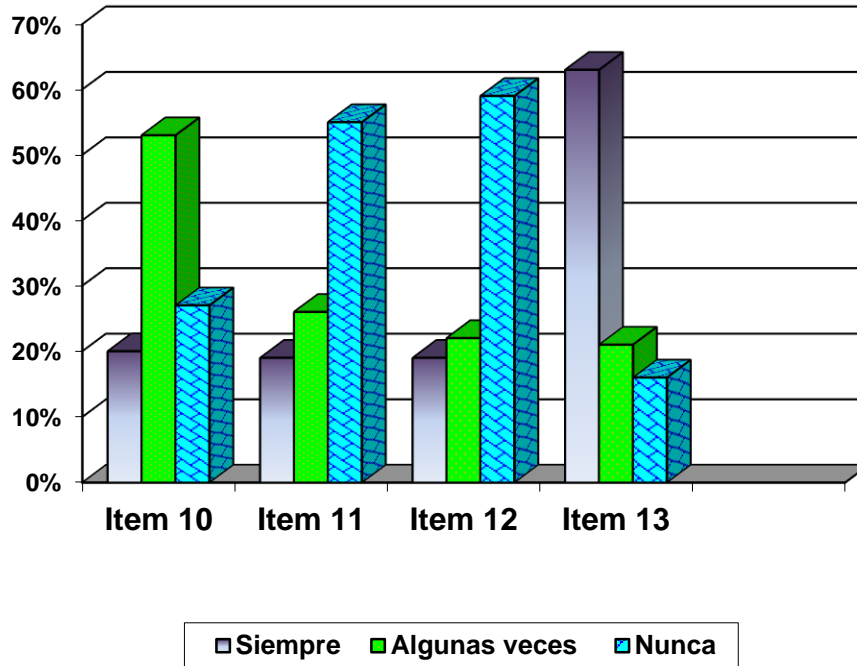
proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

**Cuadro 3.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Conflictos y Solución de problemas**

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿Ante situaciones de conflicto, los directivos actúan firmemente para corregir y dirigir la situación?	16	20	43	53	22	27
11	¿Los directivos animan al grupo para que trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento?	15	19	21	26	45	55
12	¿Los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto?	15	19	18	22	48	59
13	¿Los directivos dejan que los empleados resuelvan solos los problemas que se presentan?	51	63	17	21	13	16

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)

**Grafico 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 10,11,12 y 13 del cuestionario aplicado a los empleados de Corpoelect Municipio Guanare, estado Portuguesa.**



En el grafico 3 se observa con respecto al ítem 10, que el 53% de la población encuestada manifestó que ante situaciones de conflicto, los directivos *Algunas veces* actúan firmemente para corregir y dirigir la situación, el 27% opinó que *Nunca* lo hacían y el 20% restante manifestó que *Siempre* actuaban firmemente. Con respecto al ítem 11, el 55% de los encuestados opinó que *Nunca* los directivos animan al grupo para que

trabaje en la solución de los problemas apoyándoles en todo momento, el 26% manifestó que *Algunas veces* lo hacen y el 19% restante es de la opinión que *Siempre* animan al grupo.

Con respecto al ítem 12, el 59% de la población encuestada manifiesta que *Nunca* los directivos trabajan con los grupos y tratan de solucionar los problemas en conjunto, mientras que el 22% es de la opinión que *Algunas veces* lo hacen y el 19% restante

manifiesta que *Siempre* trabajan con los grupos. Con respecto al ítem 13, se evidencia que el 63% de los encuestados es de la opinión que *Siempre* los directivos dejan que el grupo resuelva solo los problemas que se presentan, mientras que el 21% manifiesta que *Algunas veces* lo hacen, el 16% restante opina que *Nunca* dejan que el grupo resuelva solo los problemas.

Se evidencia en los resultados que los estilos de liderazgo asumidos por los directivos tienen tendencia a ser persuasivos participativos pero con la tendencia negativa de la no supervisión y el control en conflictos y toma de decisiones. Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones que requieran apoyo y dirección de los directivos para con ellos.

Con respecto a la solución de problemas, considerada como una fuerza relativa de identificación e involucramiento del empleado con la empresa, se evidencia en este estudio que los directivos no propician la participación e integración de los empleados en forma positiva,

generando un sentimiento de resentimiento y frustración, trayendo como consecuencia un nivel de madurez entre D3 y D1, es decir, el empleado es capaz de tomar decisiones pero no está de acuerdo y seguro de esas decisiones.

En consecuencia, el directivo, debe liderizar acciones que coadyuven al fortalecimiento de los valores, el compromiso y la pertinencia. De esta forma tendrán empleados que van “más allá de la línea del deber” tomando iniciativas que resulten beneficiosas para la institución.

Al respecto, Díez (2003) señala que los Gerentes en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las

relaciones humanas, la productividad de la organización, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma

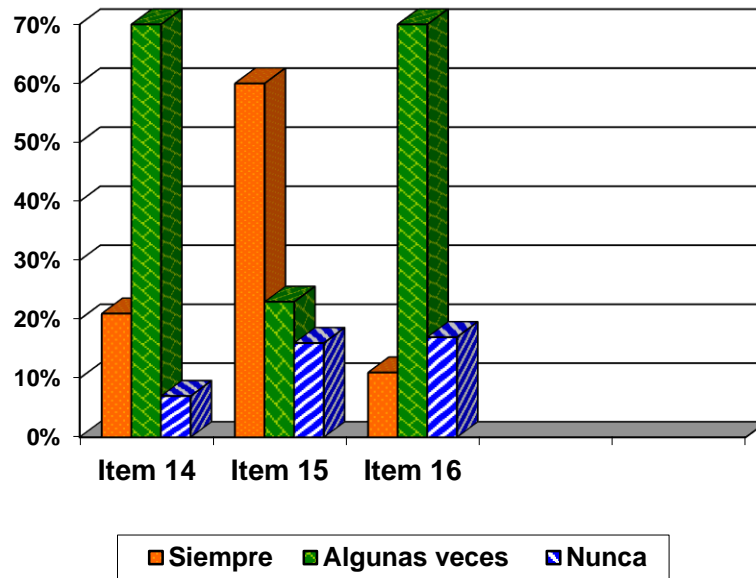
naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados.

**Cuadro 4.- Distribución de la frecuencia de la Variable Liderazgo Situacional, en su Dimensión: Proceso Sistémico de Actividades, para los indicadores: Fijación de metas, Interacción y Toma de decisiones.**

Ítems	Enunciado	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	¿Los directivos permiten que el empleado intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos?	17	21	58	72	6	7
15	¿Los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera?	49	60	19	23	13	16
16	¿Los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios?	9	11	58	72	14	17

**Fuente:** Di Lorenzo (2009)

**Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas a los ítems 14, 15 y 16 del cuestionario aplicado a los empleados de CORPOELEC Municipio Guanare, estado Portuguesa.**



En el gráfico 4, se observa con respecto al ítem 14, que el 72% de la población encuestada manifiesta que *Algunas veces* los directivos permiten que el grupo intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con ellos, el 21% opina que *Siempre* lo permiten y el 7% restante es de la opinión que *Nunca* lo hacen. Con respecto al ítem 15, el 60% de la población encuestada opina que *Siempre* los directivos mantienen una interacción amistosa, para asegurarse que los empleados conozcan sus responsabilidades y

niveles de rendimiento que de ellos se espera, el 23% manifiesta que *Algunas veces* lo hacen, mientras que el 16% restante opina que *Nunca* mantienen una interacción amistosa.

Con respecto al ítem 16, el 72% de los encuestados manifiesta que *Algunas veces* los directivos permiten que el grupo se involucre en la toma de decisiones y responsabilidades evitando ser autoritarios, el 17% opina que *Nunca* lo permiten, mientras que el 11% manifiesta que *Siempre* lo permiten.

Estos resultados evidencian que el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos es de ordenar, lo cual coloca a los empleados en un nivel de madurez bajo D1. Aunque estos líderes puedan pensar que están animando a sus empleados a trabajar con libertad, en realidad el líder es quien define el papel de los seguidores al establecer el cómo, cuándo, y dónde realizar las diferentes tareas, al igual que el resolver problemas y tomar decisiones el cual anuncia a los subordinados.

Este tipo de liderazgo ubica a los empleados en una conducta de Bajo soporte y baja dirección. Para los empleados, los directivos se presentan como autoritarios puesto que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Al respecto Brito (2003), agrega, una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor. El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Luego de realizar un diagnóstico en función de los objetivos específicos

de la presente investigación, se concluye que el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de CORPOELEC se caracteriza de la siguiente manera:

Con respecto al objetivo 1. Caracterizar el nivel de influencia del liderazgo situacional que prevalece en los directivos de CORPOELEC, Región 5, en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, se evidenció que los directivos de la unidad objeto de estudio de esta investigación dan importancia a las funciones gerenciales y no dejan en manos de los subordinados las actividades relacionadas con el proceso de planificación, promoción y organización del proceso. El nivel de madurez presentado por los subordinados en esta dimensión se ubica en Moderado a Alto (D3), en este sentido, los empleados son capaces de realizar actividades que coadyuvan al proceso gerencial, pero les falta confianza y apoyo de los directivos.

Igualmente, la actitud asumida por los directivos refleja que el director en su rol de líder y supervisor dentro

de la organización no cumple el papel fundamental como es el de incentivar la relación supervisor-supervisado para fortalecer la gestión del empleado en el proceso administrativo

En relación al objetivo específico 2. Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los directivos de CORPOELEC en el Municipio Guanare del estado Portuguesa, los datos aportados por los encuestados reflejaron, que en la empresa objeto de estudio el tipo de liderazgo que prevalece es el persuasivo, seguido por el de ordenar, lo que concuerda con un nivel de madurez por parte de los subordinados de moderado bajo D2. Asimismo, se observa que no hay presencia de liderazgo participativo, con el cual se utiliza la consulta. En este estilo de liderazgo, el líder no delega su derecho a tomar decisiones finales pero si señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Lo prioritario para los directivos es mantener su status de poder y autoridad entre sus subordinados.

Finalmente, con respecto al objetivo específico 3. Analizar el tipo del liderazgo situacional desarrollado por los directivos en la unidad objeto de estudio de acuerdo a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard, se evidencia en los resultados, que los estilos de liderazgo asumidos por los directivos tienen tendencia a ser persuasivos ordenar, pero con la tendencia negativa de la no supervisión y el control en conflictos y toma de decisiones. Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones que requieran apoyo y dirección de los directivos para con ellos.

Igualmente, se concluye que los directivos no propician la participación e integración de los empleados en forma positiva, generando un sentimiento de resentimiento y frustración, trayendo como consecuencia un nivel de madurez entre D3 y D1, es decir, el empleado es capaz de tomar decisiones pero no está de acuerdo y seguro de esas decisiones. De este modo, los directivos suelen manejar las

situaciones de conflicto y solución de problemas sin involucrarse directamente. No asumen una posición de apoyo sino de comodidad a sus intereses personales y al manejo del entorno. Este resultado sigue evidenciando un tipo de liderazgo "persuadir" por parte de los directivos sin apoyo direccional lo que trae como consecuencia confusión entre los subordinados.

Esto trae como consecuencia que los subordinados se desmotiven ante situaciones de toma de decisiones, apoyo y dirección de los directivos para con ellos. Igualmente se observa, que los directivos no tienen una aproximación hacia la promoción de actividades de acción colectiva de los empleados, orientadas a la satisfacción de objetivos específicos. Lo que supone la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda la capacitación

de los directivos en el uso de las metodologías y técnicas relacionadas con el liderazgo situacional para que su liderazgo sea eficaz, puesto que el estilo de comportamiento muestra al líder y su adecuación a las exigencias del entorno. De esta manera las expectativas que son las percepciones del comportamiento adecuado para la función o puesto que se ocupa sean respaldadas por un adecuado estilo de liderazgo.

Los gerentes deben entender qué motiva a sus empleados, pues el éxito del liderazgo transaccional recae en la valoración que hagan los empleados de las recompensas que ofrece la empresa. Es responsabilidad del gerente como líder establecer un sistema de recompensas.

Igualmente, los gerentes deben proveer de feedbacks constructivos entre las etapas del proceso de trabajo. Así podrá controlar la calidad y cantidad de trabajo del empleado y modelar las expectativas de éste en cuanto a recibir las recompensas por sus esfuerzos.

Se recomienda continuar con esta línea de investigación para la

Evaluación del liderazgo situacional de los directivos de CORPOELEC, como futura investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2001): **Lecturas para el Curso de Metodología de la Investigación**. Editorial Trillas.

Atencio, R. (2005): **Liderazgo Situacional Aplicado por los Gerentes de las Empresas de Servicio de Barquisimeto**. Coordinación de Postgrado de la UCLA. Estado Lara

Bavaresco de Prieto, A. (2002): **Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes**. 7ma edición. Editorial de la Universidad del Zulia.

Briones, G. (2004): **Proceso Metodológico de la Investigación**. Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.

Brito, E (2003) **Ejercicio de la Gerencia y el Liderazgo en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara**. Coordinación de Postgrado de la. UCLA, estado Lara.

Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill.

- Díez, M (2003) **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Duro, A. (1999): **Liderazgo Organizacional: Resultados sobre Subordinados y Desempeño de un Modelo Integrado, Multinivel y Multidimensional**. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Drucker, P. (2005): **Los Desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI**. Santafé de Bogotá, Grupo editorial Norma
- Espinosa, F. (2003): **Los Principios Absolutos del Liderazgo**. Prentice Hispanoamérica. México.
- García de Cortázar, C.; Camarero, L.; Vallejo, A. (2001): **Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales**. Publicaciones Uned.
- Hernández S, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2001): **Metodología de la Investigación**, 3a. ed. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, J. (2001): **Administración del Comportamiento Humano. Liderazgo Situacional**. 7ma Edición. Prentice Hall. México.
- Kotter, J. (1999): **El Líder del Cambio**. Editorial McGrawHill.
- Márquez, O. (2002): **El Proceso de Investigación en las Ciencias Sociales**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Colección Docencia Universitaria.
- Rojas, Y. (2004): **Estilos de Liderazgo Prevalciente en la Alta Dirección de la Alcaldía del Municipio Andrés Bello en el Estado Lara de Acuerdo al Enfoque Teórico de Hersey y Blanchard**. Coordinación de Postgrado. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo
- Robbins, S. (1999): **Las Organizaciones**. 8va Edición. McGrawHill. México.
- Sabino, C. (2002): **El Proceso de Investigación**. Argentina Ed. Lumen – Humanitas
- Stoner, J. (2001): **Administración**. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México.

## **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

---

**Autor: Simancas N.**  
[nailisimancas@gmail.com](mailto:nailisimancas@gmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

clima organizacional, comportamiento humano, estrategias motivacionales.

### **RESUMEN**

La presente investigación se centró en estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas Portuguesa. La investigación se sustentó en las teorías del clima organizacional y la motivación. El tipo de investigación es un proyecto factible, con carácter descriptivo, bajo un diseño de campo, la población es de ciento veinte (120) trabajadores, la muestra se obtuvo a través del muestreo probabilístico estratificado, resultado sesenta y un (61) sujetos bajo estudio, el instrumento empleado fue la encuesta con pregunta cerradas, de acuerdo a la escala de Likert, validado bajo el juicio de tres expertos, la confiabilidad a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach. Se fundamentó bajo la línea de Investigación de la Universidad Fermín Toro: Trabajo y Gestión del Talento Humano. Los resultados del estudio dan a conocer que el clima organizacional, presentado por la Universidad Bolivariana de Venezuela, es conflictivo y existen debilidades en la gerencia, por otro lado, se debe medir constantemente los niveles de motivación, esto es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo.

## **STRATEGIES MOTIVATIONAL TO STRENGTHEN THE CLIMATE ORGANIZATIONAL IN THE UNIVERSITY BOLIVARIANA VENEZUELA**

**Author: Simancas N.**

### **KEYWORDS**

organizational climate, human behavior, motivational strategies

### **ABSTRACT**

This research focused on motivational strategies for the strengthening of the organizational climate of the Bolivarian University of Venezuela Barinas Portuguese headquarters workers. The research was based on the theories of organizational climate and motivation. The type of research is a feasible project, with descriptive, under a field design, population is one hundred and twenty (120) workers, sample was obtained through the probabilistic result, stratified sampling sixty one (61) subjects under study, the instrument used was the survey with closed question, according to the Likert scale, validated under the judgment of three expel It was founded under the line of research of the Universidad Fermi Toro: work and human talent management. The results of the study give to know that organizational climate, presented by the Bolivarian University of Venezuela, is controversial and there are weaknesses in the management, on the other hand, should be measured constantly the levels of motivation, this is of great importance, inasmuch as it allows you to understand and learn human behavior leads to anticipate it and control it.

## INTRODUCCIÓN

El mundo cambia y con sus cambios las organizaciones también lo hacen ya que se ven en la imperiosa necesidad de adaptarse a las transformaciones que le permitan sobrevivir en un proceso de globalización cada día más dinámico, amplio y competitivo. En las empresas u organizaciones modernas con el surgimiento de las Teorías de Relaciones Humanas se han dado lugar al hombre social, el cual interactúa con su entorno y es influenciado por el mismo.

En las organizaciones educativas se considera que el principal capital son las personas, no vistas como un recurso humano, sino como un *talento humano*, ya que sin ellas los procedimientos operacionales, técnicos y administrativos no podrían efectuarse. Si éstas no se sienten satisfechas con el ambiente que las acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y presten un servicio de calidad. El ambiente donde una persona desempeña su

trabajo diariamente, el trato que un gerente da a su personal, la interacción con los compañeros de trabajo e incluso las múltiples relaciones humanas que coexisten van conformando el clima organizacional y la motivación que cada uno refleja.

Las economías desarrolladas, la política internacional, los enlaces sociales y acelerados cambios tecnológicos, por los que atraviesan hoy día las organizaciones en todo el mundo han llegado a niveles impensados de transformación y han tenido un impacto directo sobre las diversas estructuras que las integran. A este escenario de globalización no escapan las universidades que se han visto obligadas a emplear nuevas concepciones y formas de trabajo, considerando al hombre como partícipe fundamental dentro de la institución, sobre todo cuando tienen en sus manos la formación de las nuevas generaciones de profesionales que dirigirán el rumbo del país. Desde este punto de vista, manifiesta Eslava (2009), “las universidades tanto públicas como privadas en América

Latina, como organizaciones, deben estar pendientes del desempeño organizacional, Montoya (2008), reseña “las universidades públicas son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una entidad de alta calidad y competencia”.

En el caso venezolano, dentro de las universidades han convergido problemas críticos que tienen relación con el estudiante, profesor, personal empleado y la institución universitaria, entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un alto porcentaje de docentes, predominio de métodos de enseñanza tradicionales no aptos para el nuevo proceso de globalización; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones universitarias que no reúnen los requisitos mínimos para un desempeño académico de calidad; restricción del presupuesto universitario. Todo ello ha generado

dificultades que tienen que ver con el sentido de la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, es decir, que en las universidades públicas venezolanas el clima organizacional debe ser visto como una acción deseable para el recinto, porque a través de él se puede cumplir con un propósito, un sentido de pertenencia, reconocimiento, compartir de valores y oportunidades de crecimiento, con el fin de fortalecer los procesos administrativos y de recursos humanos que permita incrementar la eficiencia y la efectividad dirigida a la matrícula estudiantil, que es el norte de toda universidad.

Sin embargo, al no existir un ambiente que estimule a los empleados universitarios, estos se ven limitados en sus esfuerzos, lo cual genera actitudes que afectan sus actividades y funciones, tanto desde el punto de vista de la productividad como de relaciones con el entorno laboral.

A partir de estas premisas el trabajo de investigación abordará el tema en la Universidad Bolivariana de Venezuela, Sede Barinas-Portuguesa, se pretende hacer un estudio que indique y de respuesta al clima organizacional y a las relaciones que se establecen, así como la falta de iniciativa y creatividad en el desarrollo de los procesos administrativos, la falta de sentido de pertenencia, identidad, compromiso y la presencia de elementos conflictivos lo cual amenaza el normal desenvolvimiento de las actividades docentes y administrativas.

Desde esta perspectiva, pareciera que en la universidad existen tanto factores internos como externos que afectan el clima organizacional y la motivación de los empleados. En razón de ello, se refleja un ambiente de trabajo caracterizado por las diferencias entre el personal, luchas por poder, conflictos, entre otros aspectos que crean controversias. Estos hechos inciden en la motivación de los empleados, porque genera conductas y comportamientos que limitan las

actividades, tanto desde el punto de vista de la productividad como en las relaciones interpersonales que se establecen.

Al atender a lo expuesto surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los gerentes para la motivación del personal en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Cómo percibe el clima organizacional el personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Cuál es la factibilidad de la propuesta de las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Qué elementos deben contener las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa?

El objetivo general de la Investigación es Proponer estrategias

motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2014-2015. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Diagnosticar las estrategias motivacionales que establecen los gerentes para la motivación del personal en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la Sede Barinas-Portuguesa.
2. Identificar la percepción que tiene el personal del clima organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.
3. Determinar la factibilidad de las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.
4. Diseñar la propuesta de estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad

Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.

El enfoque teórico del presente estudio parte de adoptar los postulados de las Escuelas Funcionalista y Estructuralista, las cuales consideran que el pensamiento así como el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio y por el otro, que surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo.

Metodológicamente el estudio se ubica según su propósito bajo la Modalidad de Proyecto Factible, el diseño de la investigación se apunta como de campo, documental y no experimental, las técnicas en que se incurrirá para abordar la recolección de datos son la observación directa y la encuesta. Se centra el estudio bajo la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro: Estudio de Trabajo y Gestión del Talento Humano, en especial al Tema Organización del Trabajo del Programa de Investigación de la

Universidad Fermín Toro.

Se justifica la investigación desde el punto de vista teórico se aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en Universidad, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en ésta área, tanto en el plano local, regional y nacional, pudiéndose dar una retroalimentación de la información.

Los alcances esperados son diversos, para la Universidad Bolivariana de Venezuela, esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre el Clima Organizacional y como a través de la implementación de estrategias motivacionales se logren con fluidez y armonía el cumplimiento de las metas organizacionales e individuales de sus integrantes. Por otro lado, con el estudio planteado se espera que los resultados sirvan para la retroinformación aportando conocimientos al personal de la Oficina Central, Directores y Coordinadores.

La disertación constituye una referencia teórica para futuras

investigaciones en el área de desarrollo organizacional y manejo del talento humano en otras organizaciones ya sean públicas o privadas, nacionales o regionales. Por otro lado, se pretende aportar nueva documentación que apoye las teorías estudiadas.

### **Antecedentes Y Supuestos Teóricos**

#### ***Antecedentes Históricos***

Permiten comparar resultados, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes trabajos: Ucrós y Gamboa (2010), en el artículo denominado: Clima Organizacional: Discusiones. Concluyó que para el estudio del clima organizacional es necesario tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, lo cual evidencia la necesidad de un enfoque integral, porque todos estos factores contribuyen a la medición del clima.

Brito y Jiménez (2009), en su trabajo denominado “El Clima Organizacional. Caso Facultad de

Ingeniería Universidad de Carabobo”. En el trabajo se llega a la conclusión: La situación actual del clima organizacional de la facultad se ve afectada por algunas deficiencias en la gestión institucional y en lo que se refiere cooperación laboral, por parte del personal de la facultad.

Pérez y Maldonado (2006), en su trabajo denominado “Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional” Trabajo realizado en la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional.

### ***Antecedentes Investigativos***

García (2010), el cual llevo a cabo una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Autónoma de México titulado “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.

Romero (2009), realizó una investigación para optar al Grado de Magister por la Universidad Rafael

Belloso Chacín, denominada “Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal administrativo en las Universidades Privadas”.

Mendoza (2008), desarrolló una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulada “El Perfil de Valores Motivacionales y la Motivación al trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Barquisimeto”.

Ruiz (2009), en el contexto regional desarrolló una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial por la Universidad Fermín Toro, denominado “Plan Gerencial Basado en la Motivación para el Mejoramiento del Compromiso Organizacional del Personal que Labora en BANFOANDES Sucursal Alto Barinas”, con el objetivo de diseñar un plan gerencial basado en la motivación para el mejoramiento del compromiso organizacional del personal que labora en Banfoandes

Sucursal Alto Barinas.

Las Bases Teóricas que sustentan la investigación parten de la motivación y del clima organizacional, definiéndose lo siguiente:

- La Motivación: La conducta humana es afectada por el ambiente externo, esto da origen a un motivo, que es el impulso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera y da como resultado un comportamiento específico; tal como lo expresa Chiavenato (2001).

- Teorías de la motivación que sustentan la investigación. La Teoría X, La Teoría Y, Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, Teoría de la Motivación-Higiene, La Teoría ERG de Alderfer, La Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, Teoría de la Fijación de Metas, Teoría del Reforzamiento. Teoría de la Equidad, Teoría Motivacional de la Expectativa.

- Clima Organizacional. En relación con el clima organizacional, se tiene

que ha despertado mucho interés en el campo del comportamiento organizacional y ha tenido desde sus inicios una serie de estudios de acuerdo a Navarro, García y Guzmán (2007), citando a Brunet (2004).

- Teorías que Sustentan el Clima Organizacional. Escuela Gestalt, Escuela Funcionalista. Escuela Estructuralistas, Escuela Humanistas Sociopolítica y Crítica.

La investigación se fundamenta jurídicamente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999; Ley de Universidades (2008); Ley Orgánica del Trabajo (LOT) (1997); Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005); Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela (2003).

Con respecto al establecimiento de las variables en la investigación se establecen dos (02) tipos de variables: La variable independiente que son las Estrategias Motivacionales y la variable dependiente que es el Clima Organizacional.

Variable independiente “Estrategias Motivacionales”.



Gráfico 1. Estrategias motivacionales y sus dimensiones bajo estudio  
Fuente: Simancas N. (2015)

Variable dependiente “Clima Organizacional”.

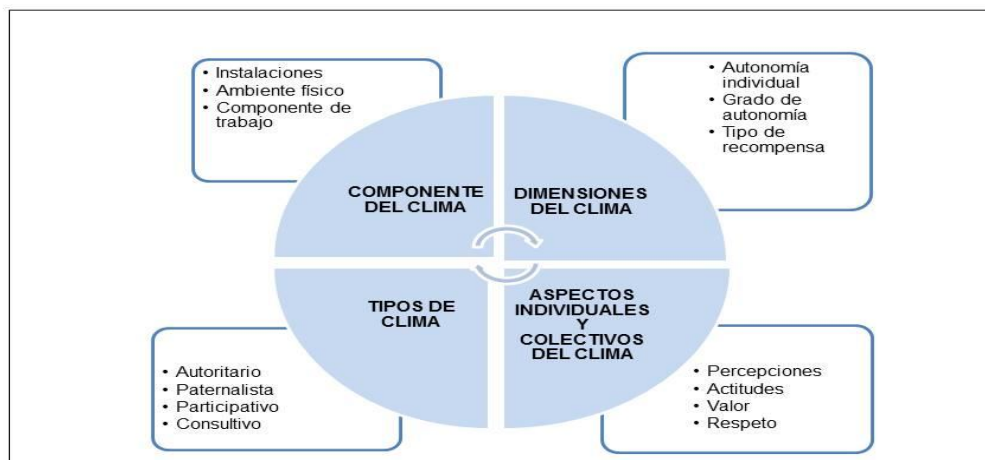


Gráfico 2. Clima organizacional y sus dimensiones bajo estudio  
Fuente: Simancas N. (2015)

### Marco Metodológico

En el abordaje metodológico la naturaleza de la investigación se empleará el método deductivo, se concibe a la investigación bajo una

metodología cuantitativa. Sobre el particular Arias (2006), señala que el modelo cuantitativo es: “un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de

acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p. 21).

El diseño de la investigación corresponde a un diseño de campo y documental. Al respecto Arias (ob. cit.), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (p. 31).

Al ubicar el estudio bajo la modalidad de Proyecto Factible. El cual es definido por la UFT (2013), como aquel que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 16). El periodo y secuencia del estudio, fue transversal, para Arias (ob. cit) “el investigador dispone de un periodo de tiempo para ejecutar el análisis de la investigación”. (p.34).

Con lo que respecta a la Población y Muestra: la población estuvo conformada por ciento veinte (120) trabajadores, aplicándose un muestreo probabilístico estratificado,

resultado sesenta y uno (61) sujetos bajo estudio.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos fueron: la observación directa y la encuesta. Se diseñó como instrumento para la recolectar la información el cuestionario, será restringido o cerrado de varias alternativas de respuesta. El mismo fue elaborado en escala tipo Likert, se dan cinco (5) alternativas de respuestas de opción múltiple para cada ítem, que están redactados en forma de afirmaciones. Dicha escala contiene cinco alternativas de respuestas, con un valor que oscila del uno al cinco.

Validez y Confiabilidad del Instrumento. Validez. El instrumento fue validado empleando los siguientes criterios: El instrumento fue sometido a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos de carácter multidisciplinario, considerando su experticia técnica e intelectual que poseían en el campo de esta investigación. Confiabilidad. En toda investigación, la capacidad que tiene un instrumento de recolectar información depende de un aspecto

muy importante. El coeficiente obtenido fue de 0,87 (muy alta confiabilidad). Calculado a través del Coeficiente de Cronbach.

Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos. Al aplicarse el instrumento de recolección de datos, se hace necesario el uso de técnica de análisis de datos, las cuales son definidas por Sabino (2007), como “procedimientos que son sometidos los datos para verificar los resultados de la investigación” (p. 113), en el caso bajo estudio, se realizará por medio de la estadística descriptiva. Para Tamayo (2009), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 35).

### **Discusión, Análisis e**

#### **Interpretación de Resultados**

Los análisis y resultados de la investigación se revisaron a través de cuadros, gráficos de barra y torta que representan cada una de las variables estudiadas, cuyo análisis se realizó por dimensiones.

Dimensión Orientada a Evaluar las Dimensiones del Clima. Con respecto a la autonomía individual, grado de autonomía y tipo de recompensa. Para los investigadores Alfaro y Rivarola, (2005) el termino recompensa es referido “al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien realizado y el énfasis en la recompensa versus las críticas y las sanciones” (p. 29). En el análisis se expresa la apreciación del personal hacia la autonomía individual, grado de autonomía y tipo de recompensa. En los resultados puede observarse en un cincuenta y ocho por ciento (58%) que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia la falta de autonomía individual y gratificaciones percibidas y un cuarenta y dos por ciento (42%) de descontento. De estos resultados se puede inferir que existe cierto grado de inconformidad con las políticas aplicadas por la institución, no existe autonomía individual ni se valora la comunicación de los métodos de trabajo, los trabajadores no reciben gratificaciones ni beneficios

adicionales por las actividades extracurriculares desarrolladas.

Dimensión Clima Organizacional. Tipos de Clima: participativo consultivo y participativo de grupo. De acuerdo a Pérez y Maldonado, (2006), “la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente” (p. 240). En opinión de Alfaro y Rivarola (2005), si “las emociones que se orientan en direcciones positivas promueven el entusiasmo, el grupo humano puede alcanzar niveles importantes de funcionamiento y de forma contraria, si las emociones del líder promueven resentimiento o ansiedad, el grupo se encaminará hacia la desintegración”. (p 45).

En el análisis de la dimensión tipos de clima, se expresa la apreciación del personal hacia los tipos de climas: Participativo Consultivo y Participativo de Grupo. En los resultados del estudio puede observarse en un cincuenta y cinco

por ciento (55%) de la media que la tendencia va hacia la alternativa “casi nunca” indicando que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia la falta de oportunidad de participación en un ambiente más democrático. Observándose que el cuarenta y cinco por ciento (45%) manifiesta que existe un total autoritarismo por parte de la gerencia.

Dimensión los Componentes del Clima. Escorihuela citado por Medina (2006), sostiene que “el ambiente físico define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa” (p.1). De allí, que al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. El ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifestó que la infraestructura influye en el clima

organizacional y crea un clima poco armonioso que les permita a los trabajadores las condiciones apropiadas en el desarrollo de sus actividades, pudiendo esto influir en el estado de ánimo presente y ser fuente de distorsiones del clima organizacional. El veinte por ciento (20%) está conforme con las condiciones de infraestructura.

Dimensión Aspectos Individuales del Comportamiento. Sandoval (2004), “expresa que la medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes, u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción” (p. 1). En el análisis un veinticuatro por ciento (24%) expresó que en toda institución se hace necesario mantener una actitud armoniosa, lo que permitiría tener un ambiente de trabajo en el cual

los trabajadores se sientan agradados. De lo cual se puede inferir que el clima organizacional que perciben los trabajadores en el lugar que se desempeñan, no es satisfactorio pudiéndose presumir dados los resultados que influye en el comportamiento organizacional.

Dimensión Aspectos Colectivos. Según Amorós (2007) “El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente”. (p. 19). El veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados de los encuestados manifestaron la necesidad de la existencia de un ambiente de trabajo que propicie a la participación y trabajo grupal, el setenta y seis por ciento (76%) solicita mayor participación.

En el componente gráfico se representan los resultados.

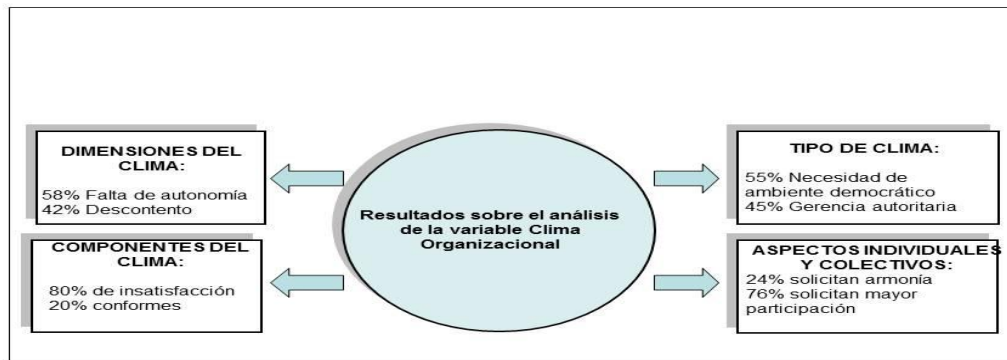


Gráfico 3. Estudio de la variable clima organizacional y sus dimensiones  
Fuente: Simancas, N. (2015)

En el Eje Regional Barinas-Portuguesa, no existe un clima participativo consultivo ni menos participativo de grupo, debido a que se imponen los lineamientos de la Dirección del Eje en función de las directrices emanadas por la Sede Central. De allí, que Sandoval (2004), sostenga que “en el clima de tipo participativo consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar se usan las recompensas y los castigos ocasionales” (p. 2). Se deben satisfacer las necesidades de prestigio, así como de estima y debe existir la interacción por ambas partes.

Dimensión Orientada a Evaluar Dimensión Institucional de la Variable Factibilidad de las Estrategias Motivacionales. Los resultados, expresan la disposición del personal dentro de la universidad de poner en práctica las estrategias motivacionales. Se puede observar que la tendencia va indicando que los trabajadores en su mayoría el noventa por ciento (90%) están dispuestos a cumplir con estrategias motivacionales que establezca la universidad, en las que participen instructores especialistas en materia de motivación, teniendo como objetivo principal la planificación y ejecución en forma articulada de actividades que conduzcan a la conformación de un sólido clima organizacional.

Dimensión Orientada a Evaluar Factibilidad de las Estrategias Motivacionales. En sus aspectos: Institucional, económica y legal. Los resultados expresan la apreciación del personal hacia la oportunidad positiva para la sede de establecer estrategias motivacionales que mejoren el clima organizacional. Puede observarse que la tendencia va hacia la alternativa “casi siempre” indicando que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia oportunidad de participación en un ambiente más tranquilo, bajo un clima más seguro y estable.

Dimensión Orientada a Evaluar Propuesta de Estrategias Motivacionales. Dimensión Fases Indicadores. Sensibilización, Planificación, Ejecución y Gestión, Evaluación. En este sentido, Pérez y Maldonado, (2006), afirman que “una de las principales funciones de la gerencia, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontáneamente y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos

planteados”. (p. 237). En el análisis de la propuesta de estrategia motivacional para el mejoramiento del clima organizacional se expresa la apreciación del personal hacia las fases de sensibilización, planificación, ejecución, gestión y evaluación.

Dimensión la Comunicación. Robbins, (2006) puntualiza que “la comunicación fomenta la motivación” (p. 284) “y la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado” (p. 285). En la entrevista se detectó que para el setenta por ciento (70%) de los empleados su equipo de trabajo es una fuente básica de interacción social. Los resultados obtenidos permitieron demostrar además que no hay políticas en la universidad de reconocerle al trabajador sus méritos o logros. Por otro lado el ochenta por ciento (80%) manifestó que la negociación entre supervisor y supervisado no forma parte de un proceso comunicacional que permita la fluidez de la comunicación y dirimir las situaciones conflictivas.

Dimensión el Desempeño

“desempeño” según Marchant (2005), lo entiende como “el nivel de rendimiento, productividad laboral, aportación personal al trabajo asignado, así como dedicación y empeño” (p. 37). En el análisis se analizan los siguientes aspectos: La eficacia del personal, la calidad de las actividades que realiza, las acciones, las estrategias y el empeño que ejercen los trabajadores con el propósito de lograr el cumplimiento de las metas. El setenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados, consideran que los objetivos son logrados con muchas dificultades y carencias de diversas índoles. El veinte dos por ciento (22%) considera que no se toma en cuenta la eficiencia, eficacia, efectividad, rendimiento y productividad del personal, se cumplen las metas a pesar de la falta de recursos, lo cual debería ser un motivo de alarma para sus gerentes.

Dimensión la Motivación para Robbins (2006) “Motivación” voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la

capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (p. 156).

De acuerdo con la Teoría de Vroom, la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está contenida en el concepto de la probabilidad esfuerzo. Recompensa (expectativa) y en la percepción individual del valor (valencia). Se puede apreciar que en la Universidad, un noventa por ciento (90%) opinó que no se realiza un proceso motivacional para el personal que permita poner en evidencia los logros alcanzados para una satisfacción laboral que tome en cuenta incentivos para la realización del trabajo, es una institución universitaria altamente politizada.

En el componente gráfico se representan los resultados.

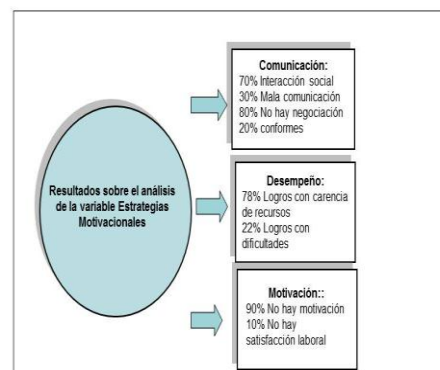


Gráfico 4. Estudio de la variable estrategias motivacionales y sus dimensiones  
Fuente: Simancas, N. (2015)

Finalmente, los resultados pueden generar un nuevo estudio que permita el desarrollo de un modelo organizacional sistémico para la universidad, la cual es un espacio colectivo en la que convergen los elementos como: las conductas individuales y colectivas, la estructura física, los procesos organizacionales, el liderazgo, normas y valores.

Se plantea una línea de investigación sobre el Desarrollo y Comportamiento del Talento Humano. La línea de investigación debe ser bajo la temática gerencial y su propósito investigar y dar respuesta al desarrollo integral del comportamiento de las personas dentro de la organización considerando los aspectos motivacionales, psicológicos y culturales.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El lapso que correspondió a la investigación cuyo objetivo tuvo por norte, proponer estrategias

motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa, se hizo necesario el análisis de los conceptos de clima organizacional y motivación sobre los cuales giró toda la investigación.

Formó parte de la investigación el estudio de las teorías que sustentan estos conceptos pragmáticos y que han sido objeto de disertación por diferentes investigadores que en su época han llegado a importantes conclusiones y aportes que han servido de guía tanto a las gerencias tradicionales como a las más modernas. Se deriva de esta investigación los siguientes aportes y conclusiones:

Se puede considerar de acuerdo al diagnóstico de las estrategias motivacionales que establecen los gerentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa, lo siguiente: Los análisis arrojaron la necesidad de establecer estrategias motivacionales; seguidas

por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la Universidad como sistema social. Quedó evidenciado que la gerencia que dirige la institución, no ha considerado dentro de sus lineamientos motivar de alguna forma, ya sea en dinero o en reconocimiento meritorio a los trabajadores que con sus esfuerzos han logrado crear y consolidar a la Universidad en los Estados Barinas y Portuguesa.

Estas debilidades reseñadas, dada la falta de incentivos y reconocimientos, así como la motivación al desempeño eficiente y eficaz, la evaluación correcta y objetiva del desempeño, al mismo tiempo cubrir las necesidades del trabajador en la asistencia a cursos, ascensos y reclasificaciones de cargos, todo ello acompañado de condiciones físicas de un ambiente de trabajo digno para una Institución de Educación Superior, pueden estar incidiendo ampliamente sobre la satisfacción de los trabajadores, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su productividad.

Con respecto a la percepción del clima que tiene el personal de la Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Barinas-Portuguesa; se concluye en el estudio que el clima organizacional presentado por la Universidad, es negativo de acuerdo a la percepción del personal.

Tal como se reseñó en el marco teórico, la investigación se desarrolló a través del estudio de las variables intermedias del clima organizacional, llegándose a las siguientes consideraciones, en primer lugar, que estas reflejan el estado interno y la salud de la institución, constituyendo los procesos organizacionales de la Universidad Bolivariana de Venezuela así como las de cualquier otra organización.

En segundo lugar, de acuerdo a los resultados, las actitudes y objetivos asumidos por los trabajadores, el estudio demostró que éstos están conscientes de cuál es el papel que deben asumir ante el país y cuáles son los logros que debe alcanzar la UBV Barinas-Portuguesa; la productividad del personal es lograda, pero con gran esfuerzo y

pocos recursos que no permiten alcanzar los niveles de éxito esperado y la excelencia que debe prevalecer en la universidad. Con respecto a la comunicación, se tiene que la misma no fluye de manera igual, existiendo canales cerrados de comunicación.

De acuerdo al estudio se propuso adoptar los postulados de las escuelas funcionalista y estructuralista del clima organizacional. Por considerar por un lado, que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio y por el otro, que surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo.

Entre otros resultados, se evidenció que la gerencia presentó debilidades en cuanto al tipo de liderazgo, en el cual quedó demostrado que el estilo gerencial del liderazgo, no es consultivo ni participativo, siendo poco participativo el papel de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual trae frustraciones y anarquías que pueden

estar dañando el clima organizacional.

Partiendo del diagnóstico anterior se diseñó la propuesta de estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en la universidad, el cual es visto desde una perspectiva objetiva que es entendida y planteada como espacio de reflexión, de diálogo, de interacción social que permita la motivación como estrategia adecuada para el fortalecimiento del clima organizacional dentro de la universidad.

Por último, se concluye la importancia que debe darle la gerencia de cualquier organización, incluir dentro de su gestión el estudio de los elementos que están alrededor de sus trabajadores y además medir constantemente los niveles de motivación, por cuanto permite entender y conocer por qué del comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo, pero dentro de un ambiente en armonía.

## Recomendaciones

El producto de la presente investigación trae consigo como objeto de mejorar el ambiente laboral. Los aspectos a reforzar, están en función de las dimensiones estudiadas: comunicación, desempeño, motivación, dimensiones del clima (actitud, percepción, valores, respeto, aprendizaje, valores, normas, estructuras, ambiente físico), tipo de clima (participativo consultivo o participativo de grupo). Se tiene entonces las siguientes recomendaciones:

- Establecer canales de comunicación que le permitan a los trabajadores mantenerse informados sobre las decisiones que se toman por la gerencia.
- Establecer indicadores de control de gestión que permitan demostrar el desempeño de cada trabajador en forma objetiva, lo que a su vez puede conllevar a una toma de decisiones apoyadas en promociones, incentivos, reconocimiento al trabajo, méritos y mejoras en las actitudes no armoniosas que se presentan.

- Implementación de una cultura organizacional basada en normas y valores que sean firmemente establecidos y refuercen la visión organizacional.
- Mejorar los espacios físicos no solo las aéreas de trabajo, sino dotar a la universidad de salones de recreación, aéreas verdes y espacios para compartir ideas que vayan más allá del quehacer cotidiano de la Universidad.
- A la gerencia que se propicie un clima participativo en toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, I. y Rivarola, I. (2005). **Influencia del Liderazgo en la Competitividad de las Organizaciones Peruanas**. Trabajo para optar al grado de Máster en Administración de Negocios Universidad Católica del Perú. [Consulta: 2014, junio 16].
- Amorós, E. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Biblioteca Virtual Eumed.net. Texto completo en [www.Eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.Eumed.net/libros/2007a/231/).
- Arias, F. (2006). **EL Proyecto de Investigación**. (Quinta Edición) Venezuela. Editorial Episteme p: 143.

- Brito, Y. y Jiménez, J. (2007). **Evaluación del Clima Organizacional Universitario**. Caso: Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Revista Actualidad y Nuevas Tendencias Año 2, Vol. 1, N° 2 ISSN: 1856-8327 <http://servicio.bc.ed.ve/ingenieria/revista/inge-industrial/voll-art5.pdf> [Consulta: 2015, enero 16].
- Brunet, J. (2004). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias**. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. 1era. Edición. Bogotá Colombia: Editorial McGrawHill.
- García, B. (2010). **El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas**. Trabajo para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Autónoma de México. [Consulta: 2015, marzo 10].
- Goncalves, A. (2000). **Dimensiones del Clima Organizacional**. [Http: www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm](http://www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm). [Consulta: 2015, Abril 23].
- Marchant, L. (2005). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**. Primer Seminario Viña del Mar - Chile.
- Mendoza, M. (2008). **El Perfil de Valores Motivacionales y la Motivación al Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"**. Vice-Rectorado Barquisimeto. Trabajo para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.
- Montoya, J. Valenzuela, J. y Ramírez, M. (2008). **Construcción de un Modelo de Evaluación Institucional para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa**. Memorias del Congreso Internacional de Evaluación Educativa. Tlaxcala, Tlaxcala.
- Pérez, C. y Maldonado, A. (2006). **Clima Organizacional y Gerencia. Resistencia al Cambio Organizacional**. UPEL. Investigación y Posgrado. Vol. 21 Nro. 2.
- Robbins, S. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México Prentice Hall.
- Romero, I. (2009). **Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas**. Trabajo para optar al grado de Magister por la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- Tamayo, M. (2009). **El Proceso De**

**Investigación Científica.**  
Editorial Limusa México.

Sandoval, C. (2004). **Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.** Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Disponible en [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf).

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación.** Caracas: Tropykos.

Ucrós M. y Gamboa T. (2010). **Clima Organizacional: Discusión de Diferentes Enfoques Teóricos.** Revista Visión Gerencial.

Universidad Fermín Toro, Decanato de Investigación y Postgrado. (2013). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral.** Cabudare: UFT.

## **PERSPECTIVAS EPISTÉMICAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA ORGANIZACIONAL COMPLEJA**

---

**Autor: Ceballos R.**  
[rosamaritza@hjtmail.com](mailto:rosamaritza@hjtmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

toma decisiones, gerencia, complejidad, incertidumbre, organización

### **RESUMEN**

La toma de decisiones en la gerencia del siglo XXI, obedece a una racionalidad, a una sensibilidad que se ejerce en un contexto histórico-social concreto, en el cual la epistemología requiere darle una mirada dialógica que interprete la complejidad que trata de seguir los hilos de su tejido de fenómenos emergentes en las relaciones organizacionales y demanda mayor comprensión de las relaciones tecno-administrativas-humanas de un entorno incierto. Este ensayo, tiene como propósito, reflexionar sobre una serie de cuestiones relevantes que requiere la toma las decisiones en el que intervienen factores como el contexto, que invita a considerar los presupuestos epistemológicos y teóricos de la decisión en el contenido de la complejidad de gestión gerencial. La metodología asumida es de carácter argumentativo, a partir de la revisión de los constructos teóricos de Luhmann (2000), sobre la teoría de la decisión, de Sfez (2005, p. 75) sobre la racionalidad de la decisión, Manucci (2006) sobre las relaciones complejas en la organización y de Francés (2005) en la incertidumbre de los cambios socio-históricos. Se concluye que los paradigmas Luhmann y de Sfez, aún se mantiene vigente el debate epistémico, que hace posible inferir que desde una visión global, debido a que aún se plantean situaciones caracterizados por una dinámica de cambios, en la que prevalece la incertidumbre la cual demanda una evolución de la gestión gerencial en la toma de decisiones, para apoyar los procesos creativos en tiempos de crisis, con la disposición de enfrentar los retos del entorno en el cumplimiento de las metas organizacionales.

## **EPISTEMIC PROSPECTS FOR DECISION MAKING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT COMPLEX**

---

**Author: Ceballos R.**

### **KEYWORDS**

decision making, management, complexity, uncertainty, organization

### **ABSTRAT**

The decisions in the management of the century, due to a rationality, sensitivity exercised in a particular historical and social context in which epistemology requires giving a dialogic look to interpret the complexity that tries to follow the threads their tissue of emergent phenomena in organizational relationships and demands greater understanding of human-techno-administrative relations an uncertain environment. This essay aims to reflect on a number of important issues that require making decisions in intervening factors such as context, which requires consideration of the epistemological and theoretical decision in the context of the complexity of management practice. The assumed methodology is argumentative character from the review of the theoretical constructs Luhmann (2000) on the theory of decision, of Sfez (2005, p. 75) on the rationality of the decision, Manucci (2006) on the complex relationships in the organization and French (2005) in the uncertainty of the socio-historical changes. It is concluded that Luhmann and Sfez, paradigms still remains in force epistemic debate, which makes it possible to infer that from a global perspective, because situations characterized by dynamic changes, where uncertainty prevails still pose which demand an evolution of management practice in decision-making, to support creative processes in times of crisis, with the willingness to face the challenges of the environment in compliance with organizational goals.

## INICIACIÓN REFLEXIVA

En el área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones se desarrolla inmersa en un proceso complejo que está vinculado con las estructuras relacionales, la comunicación, el poder y la cultura en la cual se desenvuelve la gerencia.

Bajo esta perspectiva de la gerencia organizacional compleja, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad. En este contexto de actuación el gerente debe poseer habilidades, así como relaciones humanas para trabajar en grupos e influir con dominio técnico-administrativo sobre la base del conocimiento especializado, en determinadas actividades y una visión global que le permita ver a la institución como un todo.

De igual modo, en los últimos años la toma de decisiones se ha implementado en la gestión organizacional, a partir de la procura de modelos gerenciales contingentes sobre la base de los conocimientos

destinados a la formulación de situaciones que requieren los consiguientes procesos de decisión para la solución de los mismos. En este cometido, la visión de los cosmoniveles micro, meso, macro, como un todo decisorio de la gerencia, dependerán de las disposiciones que comportan las actividades relacionadas con la productividad.

Desde esta connotación, el tomar decisiones no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad, a una sensibilidad y se ejerce en un contexto histórico y social concreto, al cual la epistemología requiere darle una mirada dialógica que interprete la complejidad que trata de seguir los hilos de su tejido de fenómenos emergentes en las relaciones organizacionales y demanda mayor comprensión de las relaciones tecno-administrativas-humanas de un entorno incierto.

Este ensayo, tiene como propósito, reflexionar sobre una serie de cuestiones relevantes que requiere la toma las decisiones en el que intervienen factores como el contexto que requiere considerar los

presupuestos epistemológicos y teóricos de la decisión en el tenor de la complejidad de la gestión gerencial. A continuación se hará una revisión de los constructos que permitirán el estudio de esta temática como objeto de investigación.

### **Constructos Teóricos Orientadores**

Si se considera que la toma de una decisión, se trata del acto de elegir o seleccionar algo, se puede inferir que se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar una situación problema. Implica este acto decisorio que el gerente debe tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades, lo que lleva a pensar que esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores compartidos para seleccionar las alternativas de solución, entre los miembros que componen y se encuentran inmersos en la acción gerencial.

Estos señalamientos tienen una evolución histórica en la que destacan

los planteamientos de Luhmann (1984, p. 594), una teoría de la racionalidad sistémica, solamente puede ser realizada en parte, siempre que se fundamente en que la decisión pueda ser realizada como una unidad, al apoyarse en una decisión entendida como mecanismo integral en una organización la toma de decisiones en colectivo cuando la situación que se plantea beneficia o perjudica a todos los que hacen vida en ese sistema socio-administrativo.

Por esta razón gerencial, la racionalidad humana depende del lenguaje. Existen diferentes interpretaciones teóricas que reconocen la aportación sociológica del comportamiento basado en una serie de valores de una dinámica sistémica en el cual el proceso de toma de decisiones, en un sentido reduccionista de una economía de esfuerzos, significa que paulatinamente se ancla en el conocimiento, como reivindica Schütz (1993) quien explica que es la cotidianidad de los sujetos donde se construyen los significados de las acciones, en esta lógica, el aspecto

más importante es el de conocer los motivos que originaron la gestión, por lo que será imprescindible la comprensión de la misma.

Esta concepción epistémica fenomenológica de la administración puede asumir dos (2) axiomas de las decisiones, que considero de mayor profundidad, una de fundamento sociológico y otra de índole teórico. El primer axioma, como se ha explicado tiene aportaciones teóricas de conocimiento sociológico de la toma de decisiones, la cual se deriva en los estudios de la “organización competente”, que reconoce la existencia de subsistemas en la búsqueda de mecanismos para la colaboración de modo integrante y complementario.

En esta dinámica socio-organizativa la toma de decisiones de acuerdo con los señalamientos de Berger y Luckmann (1993), se convierte en una rutina, basada en el conocimiento que posee una persona, desde la cual, con el transcurrir del tiempo, puede incluso institucionalizarse y darse el caso de que una decisión esté vinculada a una

constelación de posibles alternativas, al tener como consecuencia la no identificación de la decisión por causa de un cambio de contexto, que se da también en las acciones, en el caso de que éstas sean interpretadas como decisiones.

En este sentido Luhmann (2000), propone *la teoría de la decisión luhmanniana*, explicando que no puede entenderse separada de la complejidad organizacional, debido a que “entre más complejo es un sistema, más podrá operar con negaciones, ficciones, presuposiciones analíticas o estadísticas que se distancian del mundo real como es” (p. 10). Esta perspectiva epistémica conduce a la conformación de escenarios que pueden colaborar en la construcción de una percepción de seguridad colectiva, para los miembros de la organización dando espacio para la conformación de una base más sólida para un acto decisorio más efectivo.

Asimismo, señala las atribuciones de la toma de decisiones en las cuales establece que la complejidad (a) permite la abstracción

teórica para poder entender lo que no se puede entender, puesto que el no entendimiento no permite la comprensión; (b) no es un conjunto de conocimientos empíricos o una relación de variables y (c) tiene su unidad en forma de relación. La consecuencia, se fundamenta por las relaciones que se establecen con la gestión gerencial, lo que permite en el caso de tomar una decisión, incrementar las posibilidades de reducir el tamaño de la estructura del sistema.

En esta consideración, la teoría de la decisión desde la perspectiva de Sfez (2005, p. 75), se basa en racionalidad lineal tradicional y monometodológica que se fundamenta en la visión de globalidad en la cual prevalece una multirracional “fundada en racionalidades, múltiples” desde la cual se considera a la decisión como un proceso diluido en la totalidad de la organización y cómo los gerentes descubren las diferentes maneras que corresponden a cada situación.

Esta complejidad puede ser reducida por la decisión y su acto

selectivo, que entiende que se forma como una relación de disposiciones para seleccionar la mejor alternativa de solución en el entendido de lograr las metas organizacionales. Precisamente, en la gestión gerencial hace posible adoptar decisiones que implican a su vez la selección entre diversas alternativas destinadas al crecimiento de la organización.

Vista de esta manera, las decisiones también pueden ser consideradas como elementos que constituyen el sistema social organizacional, debido a que el propio sistema, crea las condiciones para el surgimiento de elementos que los constituyen, es decir una *autopoiesis* de decisiones. Si se parte de la suposición que las organizaciones están constituidas por decisiones, requiere definir sus relaciones con el entorno, en término de disposiciones decisorias. Con ello, se teoriza que las organizaciones procuran relacionarse con otras para crear nuevas relaciones organizacionales demandando una nueva racionalidad gerencial.

Esta perspectiva de una gerencia introduce el concepto de racionalización interpretativa dentro de los fenómenos organizacionales complejos, que pueden ser vista como un proceso que conduce a un aumento de las decisiones, adaptadas por el sistema creando de esta forma una mayor diversidad que debe ser reducida para evitar una sobrecarga del propio sistema organizacional.

En los sistemas organizacionales, la toma de decisiones constituyen un proceso, durante el cual el gerente debe decidir entre dos o más alternativas de solución de un determinado problema, en una organización se circunscribe el talento humano que la compone, los cuales están apoyando el mismo proyecto para hacer una selección de decisiones, convirtiéndose en una de las tareas de más transcendencia para la adecuada selección de alternativa, de la que depende el éxito desde una perspectiva administrativa de la gestión administrativa de la gerencia.

La visión organizacional de la gerencia, pasa por la epistemología de la administración, la cual se ocupa de

las bases para comprender cómo se ha construido el saber tecnoadministrativo de la gerencia, estudiando las relaciones con las formas de pensamiento posmoderno y cuáles son los elementos que aportan al pensamiento complejo; es decir, cuáles son las relaciones entre los distintos saberes que contribuyen en este caso, con la toma de decisiones como tema de interés investigativo.

Desde esta configuración, la toma de decisiones más allá de una selección de acciones entre alternativas, es sólo un paso de la planeación de la gestión gerencial, que forma parte esencial de los procesos que se siguen para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, configura el proceso gestor que tiene a su disposición la consecución de un resultado deseado e involucran una serie de acciones como la elaboración de premisas, identificación, evaluación de ellas y selección de alternativas para asumir una decisión con el deseo de resolver, en una forma tan segura como sea posible. Por eso, la mayoría de los gerentes intentan tomar las mejores

decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo al tamaño y la naturaleza de los riesgos involucrados.

En esta dinámica compleja, el tomar decisiones, no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad interpretativa, que asume una sensibilidad y se ejerce en un contexto socio-histórico concreto, al que se le debe dar una mirada epistemológica, por lo cual las decisiones en ambientes de incertidumbre no funcionan por repetición, sino que demandan mayor creatividad y comprensión basada en los resultados de investigaciones, pero sobre todo, en un ejercicio de comprender las relaciones de un entorno complejo e incierto.

La incertidumbre no está en el medio externo, sino en el gerente y sus subordinados quienes al interno de la organización, de acuerdo a Manucci (2006, p. 19), proyectan en el tiempo algo cuya realización espera, en un medio que es complejo por sus relaciones con el mundo de la vida de las organizaciones en escenarios de incertidumbre.

En relación con los escenarios incertidumbre dentro de la toma de decisiones gerenciales, Ramírez y Forssell (2011) señalan que esta es una condición previa para que las elecciones tengan sentido, señala al mismo tiempo que los seres humanos esperan a la vez tener capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones sorpresivas que esta misma incertidumbre conlleva. Al ampliar estas ideas, por la toma de decisiones emanadas de las relaciones intenta el mantenimiento del sistema organizacional dentro de un equilibrio permanente que está inmerso en un entorno gerencial de complejidad organizacional.

Por su parte, Francés (2005) que los escenarios de incertidumbre son descripciones sintéticas de posibles entornos, donde la organización podría verse incluida en situaciones inesperadas debido a los cambios socio-históricos y perspectivas de futuro; por cuanto, es posible que la situación se sobreponga a la capacidad de adaptación del sistema,

ocasionando serias dificultades en torno a la toma de decisiones.

Un gerente, debe tomar decisiones con relativa certeza o con probabilidades calculadas, en la medida en que conoce mejor los resultados de sus decisiones. Sin embargo, la mayoría de las veces hay incertidumbre frente a los riesgos por la imposibilidad de predecir el futuro y debe sacarlas a la luz mediante la experiencia o investigaciones, las que pueden ser más o menos complejas.

Asimismo, Quintanilla (2003) expresa que la incertidumbre junto con la complejidad, representa para la gerencia contemporánea un de los grandes retos de las organizaciones actuales. En este sentido, la información basada en lo que él denomina datos contenidos y significados, son imprescindibles para que los desafíos se vean satisfechos. Este autor incorpora una postura que consiste en la cual se (a) subestimar la incertidumbre, para seguir haciendo lo de siempre; (b) sobrestimar la Incertidumbre, al dejarse llevar por el instinto y la improvisación; y (c) valorar el grado de incertidumbre en la

intensión de aplicar estrategias genéricas según sea el caso. Esta última posición, demuestra que existe un entorno global cada vez más complejo y acelerado, en el que las personas se desenvuelven para garantizar su adecuación al mismo.

### **Desenlace Discursivo**

Una vez dilucidado los constructos teóricos, se concluye que los aspectos más importantes de la perspectiva epistémica de la toma de decisiones, parten del concepto teórico de decisión de Luhmann, los cuales se mantienen en una irreductible separación en la relación comunicativa entre los sistemas sociales que se desarrollan en un contexto tecno-administrativo. Por otra parte, la propuesta de Sfez, permite vincular a los gerentes con talento humano en la organización a través de una comunicación selectiva, al analizar las fases de una decisión en el contexto sistémico de la multirracional para comprender el ámbito de la decisión.

No obstante, el tiempo transcurrido en la publicación de los paradigmas Luhmann y de Sfez, aún se mantiene vigente el debate epistémico, que aún no ha perdido vigencia, aunque han surgido otras interpretaciones de la teoría de la organización. Estos no desfiguran, que la comprensión *luhmaniana* de la decisión, sigue vigente aportando un instrumental teórico en la teoría sistémica actual.

Es importante destacar, que si bien el aporte teórico otorga fundamento para la comprensión de los entornos, características y etapas de la gestión gerencial en la toma de decisiones, también es posible inferir que en el mercado global, aún se plantean situaciones caracterizados por una dinámica de cambios en la que prevalece la incertidumbre que demanda una evolución de la gestión gerencial en las organizaciones complejas, las cuales demandan un proceso de toma de decisiones más eficaces para dar respuesta a las demandas del entorno social.

Finalmente, sobre la base de las ideas expuestas, en relación con los

constructos teóricos revisados, es posible inferir que asuman la incertidumbre en el ámbito de la complejidad debe emprender un estudio fenomenológico que brinde herramientas para la toma de decisiones, debido a que cada situación es inédita, particular donde muchas veces no cumplen con el carácter cíclico; sin embargo, la intuición y la experiencia, son fundamentales para apoyar los procesos creativos en tiempos de crisis con la disposición a enfrentar los retos del entorno, para promover una gestión gerencial capaz de asumir rutas alternas que les permitan llegar al cumplimiento de sus metas organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, P, y Luckmann, T. (1993). **La Construcción Social de la Realidad.** Buenos Aires: Amorrortu.
- Francés, A. (2005). **Estrategia para la Empresa en América Latina.** Venezuela. Ediciones IESA.
- Quintanilla, I. (2003). **Empresas y Personas: Gestión del Conocimiento y Capital**

**Humano. España.** Ediciones Díaz de Santos.

Manucci, M. (2006). **La Estrategia de los Cuatro Círculos.** Bogotá: Norma.

Schütz, A. (1993). **La Construcción Significativa del Mundo Social.** Barcelona: Paidós.

Ramírez, R. y Forssell, M. (2011). **Incertidumbre, Turbulencia.** *Ekonomiaz*, Número 76, 1er Cuatrimestre, 2001.

Luhmann, N. 2000. **La Realidad de los Medios de Masas.** Barcelona: Anthropos.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundrisse einer Allgemeinen Theorie.* Stuttgart: Suhrkamp Verlag. Sfez, L. 2005. *Técnica e ideología: un juego de poder.* México: Siglo XXI.

## MIRADA REFLEXIVA DE LA ETICA NICOMAQUEA Y SU INCIDENCIA EN LA GERENCIA

---

**Autoras: Hernández S.  
Araujo A.**

[sileniah9@gmail.com](mailto:sileniah9@gmail.com)

[alis648@hotmail.com](mailto:alis648@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

ética nicomáquea, gerencia.

### **RESUMEN**

En tiempos de situaciones adversas como las que se presentan en la actualidad, en los ámbitos: políticos, económicos y sociales; las empresas son las protagonistas vitales de estos escenarios, es por ello que deben realizar gestiones efectivas para poder sobrevivir en contextos dinámicos y cambiantes. Uno de los factores fundamentales que afecta o fortalece a las organizaciones, es la gestión de los trabajadores, debido a que ellos pueden aportar lo mejor de sus conocimientos y habilidades en beneficio no solo de la estructura organizativa sino del mercado competitivo. La gestión gerencial debe adecuar esfuerzos para conjugar la motivación e intereses tanto de talento humano como la propia organización, todo ello en función de generar un clima así como reciprocidad tanto interno como externamente, es decir sentido de pertenencia e identificación de la sociedad con la organización. Este ensayo es un análisis documental, basado en teorías Aristotélicas de Nicomáquea y su incidencia gerencial, esto implica una serie de tendencias éticas-valores que sirven como referente para la gestión gerencial, tales como: el bienestar y la felicidad, naturaleza de la virtud ética, acciones voluntarias e involuntarias, entre otras. Ante esto, las organizaciones que aspiran mantener un horizonte de competitividad a la altura de las exigencias del mercado global, que les permita posicionarse sólidamente en el sector productivo donde se desempeñan, deben contar con una estructura interna capaz de sostener un crecimiento continuo, impactando significativamente en la satisfacción que puedan sentir los trabajadores en su ambiente laboral, en el logro de los objetivos que la empresa desee obtener. De allí, la relevancia de tomar en cuenta la ética Nicómaco como beneficio filosófico organizacional.

## **LOOK OF NICOMACHEAN ETHICS REFLECTIVE AND IT'S IMPACT ON MANAGEMENT**

---

**Authors: Hernández S.  
Araujo A.**

### **KEYWORDS**

nicomachean ethics, management

### **ABSTRACT**

In times of adverse situations like those presented today in political, economic and social fields; companies are the main protagonists of these scenarios, which is why we must make effective to survive in rapidly changing and volatile contexts efforts. One of the fundamental factors affecting or strengthening organizations, is managing workers, because this can bring the best of their knowledge and skills for the benefit not only of the organizational structure but also of competitive market. Therefore, they must address internal policies and generate own interests; can motivate their workers to feel positively identified with each of their activities a corporate philosophy. This essay is a documentary analysis, based on theories Aristotelians of Nicomachean and managerial impact, this implies a series of-values ethics that serve as a reference for current management, such as trends: on the good in general and happiness, nature of the ethical virtue, voluntary and involuntary actions, among others. Given this, organizations that aspire to maintain a horizon of competitiveness to meet the demands of the global market, allowing them to position themselves solidly in the productive sector where they work, they must have an internal structure capable of supporting a continuous growth through time, significantly impacting the satisfaction you can feel the workers in their workplace in achieving the objectives that the company wishes to obtain. Hence, the importance of taking into account the Nicomachean Ethics as philosophical organizational benefit.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual ha atravesado constantemente una serie de cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales que impactan con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo el modo de vida de las personas, sino también las relaciones y el vínculo establecido en un individuo frente a las organizaciones con las cuales se identifica.

De esta forma, se observa el proceso de globalización cuyos aspectos más relevantes son la calidad, productividad y competitividad, partiendo de que en toda actividad organizacional está inmersa la participación activa de cada uno de sus miembros para llevar a cabo sus procesos; todo esto está íntimamente relacionado con la economía global mundial, lo que obliga a las empresas a dinamizarse para adaptarse a las transformaciones, rompiendo viejos esquemas que definan sus actividades en la flexibilidad de las operaciones y con amplia visión a

mejoras continuas. Drucker (2002), explica que:

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recurso humano, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad (p.21).

En tal sentido, la gestión gerencial debe ser capaz de atender factores económicos, al tiempo de considerar factores de eficiencia y principios de autorrealización relacionados con aspectos filosóficos, éticos, la espiritualidad, bienestar emocional y a la dignidad, sin dejar a un lado lo moral, debido a que evidentemente, la gestión gerencial es

corresponsable del éxito o fracaso de una institución.

Todo lo anterior nos pone ante un reto de abordar una gestión gerencial eficiente con sentido ético, en el caso que nos ocupa Nicomáquea, independientemente de tratarse de organizaciones públicas o privadas, en las que será indispensable optimizar la satisfacción de clientes internos y externos, innovar, gestionar el capital humano de manera que éste sea capaz de comprometerse con la organización, crecer y desarrollar aspiraciones personales en comunión con los intereses de las organizaciones, respondiendo a la vez a las demandas del entorno social, el cual siempre será dinámico.

La ética Nicómaco, es una muestra clara de conocimiento-reflexión filosófica, en la cual Aristóteles plasma diez ideas básicas, propuesta que abarca todas las acciones humanas y el cómo actúa el hombre, de igual forma algunos fragmentos ofrecen una interpretación de su pensamiento, otro de los motivos por el cual se describe el texto

aristotélico en gran parte del trabajo es para evitar caer en opiniones personales que conllevan a juicios de valor que se alejan del carácter científico.

### **La Ética Nicomáquea en la Gerencia**

El cuerpo de este ensayo explica, sobre la ética nicomáquea, ofreciendo al ser como líder transformacional aportes en la gerencia, ya que en cada uno de ellos expresa valores relevantes que contribuyen como herramienta fundamental en la gestión gerencial y así lograr metas con el capital humano organizacional.

Asimismo, se producen una serie de elementos que contribuyen no solo a un país en específico sino a todo ser razonable y creativo dispuesto a fusionar de forma holística las herramientas necesarias para generar en el campo laboral un clima propicio desde la gerencia hasta el empleado con menos rango, siendo competitiva en el mercado, entre ellas se tienen según Nuño (1963):

1.- Sobre el bien en general y la felicidad: toda actividad apunta hacia un bien, entonces la felicidad debe de ser también un bien. En este sentido, se puede decir que el bien es lo aspirado o deseado por el ser humano, en el terreno de la gestión gerencial es relevante entender la palabra conocimiento como adquisición de información necesaria para accionar de forma positiva lo esencial dentro de una organización repercutiendo así en las tareas laborales, un ejemplo de ello, puede darse al momento cuando el gerente encomienda realizar cualquier actividad, bajo una visión humanista esto se traduce en: esa acción siempre se debería pensar en el empleado y sus aspiraciones sin desmedro de los intereses organizacionales para generar una respuesta positiva del mismo, las acciones que tiene como gestor de sus empleados implican en el bien común, la felicidad propia y la satisfacción en la empresa.

2.- Naturaleza de la virtud ética: Aristóteles afirma que la virtud no nace en la naturaleza del individuo, aunque

reconoce la capacidad natural de entender estas virtudes y perfeccionarlas con la costumbre. La virtud hace al ser humano producir efectivamente, descubrir lo bueno y lo malo de la vida en donde entra la moral, esa costumbre culturalmente está arraigada en él; es decir el equilibrio maniqueo atraviesa por entender que no todos nacemos para lo mismo. En la organización también se observa esto, cada ser tiene la virtud de llevar de manera efectiva lo realizado en su trabajo, por supuesto dependiendo cómo y hasta dónde; es por ello, la importancia de saber el rol cumplido por los trabajadores, el gerente debe tener tacto al emplear personas (estrategias para el manejo del capital humano, la cuales van desde una habilidad comunicacional hasta la confianza en su equipo), ya que tanto líder como empleados deben ser capaces de manejar eficientemente su responsabilidad, lo cual implica generar un buen clima organizacional, conocer la filosofía corporativa, y edificar el sentido de pertenencia con la organización.

3.-Acciones voluntarias e involuntarias; fortaleza y templanza: Aristóteles divide los actos del hombre en voluntarios e involuntarios. El que ha obrado por ignorancia, lo hace sin sentir dolor o pesar por su acción, pues la realiza sin conocimiento alguno; mientras quien ha obrado en estado de ignorancia, se encuentra influenciado por algún factor externo a éste, pudiese haberlo hecho con pesar o desagrado, pues en algún momento tomará conciencia de la acción realizada. Todo ser humano tiene necesidades, instinto animal, raciocinio; en la organización se debe manejar con inteligencia emocional todo inconveniente que se presenta laboralmente, en ella se debe emplear el conocimiento y la templanza para poder tomar decisiones. Es decir, se aprende tanto de los éxitos como de los fracasos, de allí que la razón cuando está abierta a la gestión del conocimiento capitaliza cualquier esfuerzo forjándose así oportunidades de aprendizaje constantes, en las que la gestión gerencial debe velar por el logro de objetivos sin desviaciones costosas o improductivas.

4.- Exámen de las virtudes éticas: el tema que afronta en este libro es el de las demás virtudes menos universales que la fortaleza y la templanza, muestra diversas situaciones en las que se puede encontrar un hombre. El ser como gerente puede vivir experiencias dentro o fuera de la empresa, sin embargo, fortaleza y templanza son útiles al momento de liderar con sus empleados sirviéndole como base para considerar el universo humano de sus trabajadores, lo cual exige visión compartida y capacidad de trabajo en equipo en aras de incentivar un clima organizacional sano.

5.- Exámen de las virtudes éticas (justicia): Aristóteles dedica este libro a analizar la virtud de la justicia. La gerencia como noción de relevancia mundial, debe conocer la existencia de medios específicos útiles en la búsqueda del funcionamiento eficaz de las organizaciones. Por tanto, incluye principios, normas así como procedimientos para la conducción racional de las mismas. Ello es posible con una gestión gerencial que además de entender las diferencias entre las

visiones personales y las de la organización persigue detectar fortalezas y debilidades en el capital humano, al tiempo que obliga a mantener unas relaciones equitativas, en la medida de lo posible, con los empleados.

6.- Examen de las virtudes intelectuales: la verdad es el bien superior, lo que al gerente de hoy le corresponderá efectuar cambios estructurales, funcionales, tecnológicos vinculados a los procesos de la unidad empresarial para relacionarse directamente con su entorno en aras de ofrecer bienes o servicios de calidad que sumen valor agregado a quien los disfruta o adquiere, actuando desde la verdad se puede ganar-ganar. En palabras llanas lograr satisfacer a clientes y mantener incentivos y comprometidos a los empleados, tareas ésta donde la capacidad de liderazgo debe considerar el aprendizaje constante de su talento humano.

7.- Apéndice sobre las virtudes éticas: continencia e incontinencia: Aristóteles va un paso más adelante de Sócrates al distinguir entre, por un

lado, el saber qué sería bueno hacer y, por otro, el estar dispuesto a hacerlo. El gerente transformador del siglo XXI no solamente sabe qué sería bueno hacer, sino también está dispuesto a hacer para mejorar la vivencia del día a día. Máxime cuando en la actualidad el aspecto globalizador está presente, además de superar las barreras espacio-temporales, enfrenta a la gestión gerencial a la innovación y el desarrollo del uso de tecnologías cada vez más novedosas y cambiantes.

8.- Sobre la amistad: Aristóteles quiere mostrar lo fundamental en la amistad, siendo primordial el amor a sí mismo, para compartir con otros cariño, lo primero es el quererse, este acompañamiento es necesario para la felicidad, pues el hombre es un animal social, al trasladarlo a la gerencia es relevante saber poner los pies en la tierra no creer que solo se puede realizar todo, apoyar y ser apoyado por un equipo de trabajo eficiente, del cual se brinde confianza, ayuda a estar en armonía dentro y fuera de la empresa.

9.- Sobre la amistad relativa a sus causas y a la felicidad: Aristóteles quiere mostrar el bien recíprocamente en honor a la bondad. En este sentido, la amistad es la bisagra entre la ética y la política. El gerente de una empresa ya sea pública o privada, está caracterizado por ser el que cumple los retos que se presentan día a día tanto interno como externamente, las particularidades propias causan competencias sanas ayudando a mejorar los resultados buscados, por ello existen organizaciones como empresas Polar en donde la filosofía corporativa, compromiso y estado de pertenencia del empleado hace el logro de objetivos comunes. Pero trasciende del prestigio, ejecutando una acción social que el entorno reconoce, crea sentido de identidad donde la sociedad es capaz de emprender defensas hacia un valor que asume como propio.

10.- Naturaleza del placer y de la felicidad: el placer de hacer las cosas como un bien. El ideal de la vida feliz consistirá, en tener cubiertos los problemas materiales inmediatos,

dedicando el ocio disponible a la ciencia teórica, a la contemplación de lo universal en la realidad; la sabiduría como vida feliz. Puede asumirse, como la disposición del gerente con el empleado al obtener los resultados esperados en actividades de la empresa ejemplo la producción necesaria en un día, una forma de alinear los esfuerzos para alcanzar un fin determinado, el sentir apoyo e incentivar no solo de manera remunerativa sino la motivación dada por el empleador sirve en el éxito futurista de toda organización.

La realidad puede ser percibida, por el hombre, de múltiples maneras. Esto depende principalmente de como sea observada, concebida e internalizada. El proceso de captar el entorno hace una aproximación a la verdad sobre lo vivido en una determinada circunstancia dependiendo en gran medida del paradigma, es decir, del enfoque o postura manejada por el individuo para llevar a cabo la comprensión de lo observado.

## CONSIDERACIONES FINALES

A modo de reflexión, la gestión gerencial, vista como un conjunto de acciones que efectúa el gerente en busca de la obtención de los objetivos corporativos, sin descuidar el recurso humano y financiero, tendrán diversidad de responsabilidades encaminadas al logro de las metas en función de la satisfacción del cliente con un servicio de calidad, garantizando un margen de rentabilidad.

La gerencia como noción de relevancia mundial, debe conocer la existencia de medios específicos útiles en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Por tanto, incluye principios, normas así como procedimientos para la conducción racional de las mismas. En tal sentido, Ponce (2007), nos plantea la gerencia como “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (p. 256).

En este sentido, la sociedad todavía convive con desigualdades sociales y culturales; es así que para comprender el proceso de generación del conocimiento en las organizaciones, se debe tener en cuenta la parte sociocultural de los países donde se encuentran, así como la ética (filosofía) y la corriente científica cultural o sociedad de la información.

Para Aristóteles el hombre es un ser que razona, pero no siempre se guía por la razón, se deja llevar por los apetitos, por tanto, todo aquello que sacrifique el orden de la sociedad para preponderar los deseos individuales no será bueno ni para el colectivo, ni para sí mismo, puesto que al no ser bestia, tampoco es Dios, sólo forma parte de la colectividad y no puede sobrevivir sin ella. Es necesario, entonces un hombre conocedor de saberes relativos a virtudes sino capaz de llevarlas a la práctica en su cotidianidad para hacer el camino asertivo hacia la felicidad.

El hombre virtuoso es el que ama la naturaleza respetándola sin profanarla ni disminuirla, no solo para

beneficio propio, sino para lograr una comunión fraterna con sus semejantes en sintonía con sus idearios, sabiendo que no se guía por sí mismo sino por el ser perfecto (Dios), logra la contemplación máxima de la perfección, bondad, justicia y preceptos de amar. Asimismo, es relevante enlazar la espiritualidad con la gerencia debido a que en las organizaciones al utilizarla da paso a una combinación de procesos consistentes en influir de alguna manera en la conducta de las personas por ende al surgimiento efectivo de la empresa.

Por lo tanto, la ética Nicomáquea al trasladarla a la gerencia da paso a una combinación de procesos imperiosos en el manejo efectivo del talento humano, dando motivación e

incentivos para accionar desde el amor las actividades llevadas por el empleado, existiendo concordancia entre gerente líder y trabajador, efecto holístico desde todo punto de vista para la competitividad en el mercado.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calvo, J. (2001), **Ética a Nicómaco. Introducción, Traducción y Alianza de Aristóteles**. Editorial, Madrid.
- Drucker P. (2002). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Bogotá: Norma.
- Ponce, A. (2007). **Administración de Empresas**. Editorial Limusa.
- Nuño, J. (1963). **El Pensamiento de Platón**. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

## **SENTIDO DE PERTENENCIA. UN DESAFÍO DE FILIACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CRISIS SOCIOECONÓMICA**

---

**Autor: Luque R.**  
[rafaeduard.luque@gmail.com](mailto:rafaeduard.luque@gmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

sentido de pertenencia, filiación organizacional, crisis socioeconómica

### **RESUMEN**

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores. Actualmente, debido a los procesos de transformaciones socio políticas que experimenta Venezuela, en el campo empresarial, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores tangibles, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y la gente hacen parte de sus fortalezas; por esta razón, actualmente las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia, considerando que la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos. Sin embargo, este sentido no surge de manera espontánea, como en anteriores cuando el empleado se identificaba con el sólo hecho de trabajar en ella, pero debido a los cambios culturales y generacionales de los empleados, se debe desarrollar un mecanismo de filiación basado en un salario emocional, siendo algo que no se ve, ni se puede calcular en una balanza pero que está caracterizado por la identificación que desarrollan los empleados al percibir que la empresa se preocupa por lo que ellos sienten frente a su trabajo, logrando que los empleados sean más productivos y comprometidos, es decir, el sentido de pertenencia, es un proceso socioemocional, que responde a los elementos del entorno laboral de los empleados y de las estrategias que se diseñen para mantener la motivación, la productividad, la eficiencia laboral y sobre todo la filiación con la cultura corporativa de la empresa, constituida por el conjunto de normas, hábitos, creencias y costumbres.

## **SENSE OF BELONGING. A CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL AFFILIATION IN TIMES OF CRISIS SOCIOECONOMICALLY**

---

**Autor: Luque R.**

### **KEYWORDS**

sense of belonging, organizational affiliation, socio-economic crisis

### **ABSTRACT**

The commitment and sense of belonging to the company employees are so valuable factors that may make a difference with respect to competitors. Currently, due to processes of sociopolitical changes affecting Venezuela, in the business field, not only financial, technological or material resources represent the tangible values, on the other hand, elements such as information, communication and people are part of their strengths; for this reason, now companies seek added values that constitute a differential benefit, in order to obtain a margin of distinction in relation to competition, whereas the comparative advantage is epitomized by workers and above all by the degree of commitment, professionalism and belonging that have to the company, its operations and objectives. However, this sense does not arise spontaneously, as before when the employee was identified with the mere fact of working on it, but due to cultural and generational shifts of employees, should develop a mechanism of affiliation based on a emotional salary, being something that is not seen, or can be calculated on a balance but I is characterized by identifying developing employees perceiving that the company cares about what they feel in front of their work, ensuring that employees are more productive and committed, ie, the sense of belonging, is a social-emotional process that responds to the elements of the work environment for employees and strategies that are designed to maintain the motivation, productivity, labor efficiency and above all affiliation with the corporate culture of the company, consisting of the set of rules, habits, beliefs and customs.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los diferentes movimientos y las nuevas tendencias empresariales buscan diseñar estrategias que permitan entre otros propósitos, no solo fidelizar al cliente, sino también impulsar en los empleados la adquisición y práctica permanente de valores que definen las normas de conducta o la manera de actuar, según la cultura corporativa de la empresa; entre estos se destacan, confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad. No obstante, la importancia de fomentar los valores hace parte de establecer el ADN y la personalidad de las empresas, lo cual se refleja en el comportamiento de los empleados frente a su desempeño laboral, además que permite identificar si el empleado puede adaptarse exitosamente a la empresa con su forma de ser y relacionarse con los otros.

Las nuevas tendencias en mercadotecnia han permitido que en los últimos años, se observe una creciente competitividad empresarial,

donde cada empresa busca establecer nuevas tendencias que les permita marcar la diferenciación en el mercado, sin embargo, la realidad ha demostrado que la mayor riqueza de las empresas no está determinada por los recursos financieros, tecnológicos o materiales que representan las propiedades tangibles, sino por el potencial del capital humano, es allí donde se comienza a darle importancia al grado de identificación de los empleados, el valor de amor, agradecimiento y cuidado que se tiene hacia las cosas de la empresa, determinando que existe un sentido de **pertenencia** manifestado en el sentimiento de ver que la empresa es parte de sus vida y sobre todo poseer una percepción importante de pertenecer a ella.

Según el diccionario de la Real Academia Española, pertenencia “es el hecho o circunstancia de ser parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad o una institución”. (s/n). Esta definición, permite considerar que el sentido de pertenencia como activo intangible prima sobre aspectos como el salarial,

ya que la ventaja comparativa con otras empresas está personificada por los trabajadores y ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la empresa, sus operaciones y objetivos. No obstante, para Villarroel (2013), sentido de pertenencia se refiere a:

La identificación de cada trabajador con la organización, lo que implica conocer sus valores y elementos culturales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios, además de dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos. (p.56).

Según lo mencionado por la autora, se puede señalar que la pertenencia no surge de manera espontánea, en años anteriores tal vez se lograba que el empleado se sintiera identificado con el sólo hecho de trabajar en ella, pero el paradigma se

ha ido modificando debido a los cambios culturales y generacionales de los empleados, lo que implica desarrollar un mecanismo de filiación con base en un salario emocional, siendo algo que no se ve, ni se puede calcular en una balanza pero que está caracterizado por la identificación que desarrollan los empleados al percibir que la empresa se preocupa por lo que ellos sienten frente a su trabajo, logrando que los empleados sean más productivos y comprometidos, pero atendiendo sus necesidades y dándoles la oportunidad de utilizar sus fortalezas en el trabajo y valorando su desempeño laboral.

Ahora bien, todo lo mencionado anteriormente, conlleva a dar una mirada al panorama venezolano, pues en la actualidad, la situación empresarial se encuentra vulnerable frente a como la cultura laboral del venezolano ha venido decayendo según lo que se observa en el contexto social constituyéndose en un reto para los gerentes y poder cambiar la forma de pensar de los trabajadores, que manifiestan una preocupación por los cambios socio políticos del país y el

cambio en el estilo de vida impuesto por las transformaciones económicas del país, que los hace adherir sus intereses laborales a las necesidades económicas, pues ven la prestación de sus servicios a cambio de dinero, es decir, como un intercambio mercantil, necesario para garantizar la supervivencia, disminuyendo el interés propio por crecer como profesional y brindar lo mejor de sí en su jornada laboral, disminuyendo el sentido de pertenencia como valor agregado y beneficio diferencial de la empresa.

Se puede apreciar desde este punto de vista, un proceso de configuración de nuevos valores laborales que no están determinados por la calidad del desempeño laboral que se espera del empleado, por cuanto se proyecta una realidad venezolana que muestra altos índices de preocupación por el logro de las metas empresariales, debido al desempeño laboral de los empleados, hoy llamados colaboradores; generándose la siguientes interrogantes: ¿Cuál es la apreciación que se tiene sobre el sentido de

pertenencia de los colaboradores, atendiendo a la crisis socioeconómica del país? ¿Porque es un desafío para las empresas rescatar el sentido de pertenencia de sus colaboradores?

### **SOPORTE CONTEXTUAL**

Según lo planteado en líneas anteriores, el sentido de pertenencia es una condición inherente al desempeño del empleado y además representa su existencia según el funcionamiento eficiente de la empresa, ahora bien, para responder estas interrogantes, es necesario interpretar que las distintas acepciones de la palabra crisis que ofrece la Real Academia Española hacen referencia normalmente, al hecho de que se produzcan cambios bruscos y aparezcan dificultades significativas en algún aspecto de la vida. Por ello, al señalar la expresión crisis económica y por la naturaleza de la producción, se reservarse la acepción para la situación en que las dificultades económicas del país van más allá de un simple empeoramiento transitorio, como los que todas las economías latinoamericanas han

experimentado en torno a su tendencia de crecimiento a largo plazo.

No obstante, para comprender cuál es la apreciación que se tiene sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores en estos momentos de crisis socioeconómica, es necesario señalar que actualmente el país experimenta cambios profundos y trascendentales a nivel socio políticos, que han influido en la economía nacional y en la cultura del venezolano, el cual considera que pertenece a una sociedad con una economía en recesión, refiriendo acontecimientos que demuestran la fase más depresiva y que trae como derivación social la desesperanza, la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, siendo las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa.

Aun cuando la economía es cíclica y, como tal, experimenta fluctuaciones constantemente, que pueden ser de recuperación y prosperidad (evoluciones positivas), o,

por el contrario, de recesión y depresión (evolución negativa), los colaboradores dentro de las empresas no reaccionan frente a análisis económicos, estos solo manifiestan un interés por establecer una relación entre el valor económico desvenado como salario mensual y las oportunidades de conseguir cubrir las necesidades básicas propias y de su entorno familiar, reconociéndose que la situación actual del país no permite consolidar los valores corporativos establecidos debido a las influencias externas que afectan la capacidad de identificación de los empleados frente a sus funciones laborales, surgiendo según Lozada (2014), “varios tipos de trabajadores, según su grado de disposición para cumplir con su deber”. (p.21).

Entre ellos se encuentra el trabajador comprometido, el trabajador indiferente y el trabajador disidente. El primero es aquél que se siente realmente identificado con la empresa a la cual pertenece, demostrando siempre su lealtad incondicional, el segundo no demuestra interés, atracción o

repulsión hacia ningún proyecto o plan que desarrolle la empresa, es decir carece de motivación y por ende sólo presta atención a su bienestar propio, y por último el trabajador disidente, que no es más que aquella persona que es autoritaria, que quiere imponer su opinión o punto de vista ante los demás, no acepta críticas ni consejo sólo hace valer su criterio.

Así pues, dentro de las realidades de las empresas, pueden encontrarse todos los tipos de empleados, una conductas quizá más marcadas que otras, pero que de una u otra forma, siempre están influyendo en las actitudes de los demás, ya sea, motivando o desmotivando, ya que los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los gerentes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una mala imagen de su propio trabajo. Estas identificaciones permiten considerar que en la actualidad, las empresas son poseedoras de trabajadores indiferentes debido al alto grado de incertidumbre que las mismas

condiciones del entorno empresarial les generan, estableciendo en ellos una relevancia hedónica frente al resto de los compañeros de trabajo.

Ahora bien, sin lugar a generar un análisis psicológico sobre los trastornos psicosociales como ansiedad, depresión y otras exacerbaciones emocionales que en la actualidad prevalecen sobre el venezolano, producto de la disminución del poder adquisitivo, la inflación y la inseguridad que han generado, graves problemas psicosomáticos, según pronunciamiento de la Federación de Psicólogos de Venezuela, suscrito por la Red de Apoyo Psicológico que reúne a las universidades, Simón Bolívar, UCAB y UCV, si es necesario considerar que en la actualidad existe dentro de las empresas un clima socioemocional afectado y que es percibido en la conducta de los empleados, quienes no demuestran compromiso e identificación hacia la empresa, no existe motivación en materia laboral, se observan altos índices de absentismo, apatía por las actividades extra-laborales, poca

integración para el trabajo en equipo, siendo muy particular el hecho de trabajar únicamente por un salario, sin importarle la eficiencia de su trabajo lo que suceda con los estándares de calidad del producto generado.

Esta perspectiva, hace considerar que las empresas hoy día, se encuentran ante el desafío de generar un proceso de cambio en sus estrategias para la captación y desarrollo de sus empleados, implementando la práctica de la gerencia participativa, como alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia. Además de generar un continuo mejoramiento del ambiente laboral, integrar el núcleo familiar al entorno laboral, considerándolo como mecanismos efectivos para aumentar el sentido de pertenencia, bienestar, satisfacción y motivación en los trabajadores.

Cabe señalar que la motivación no es solamente recreación, en búsqueda de rescatar esa filiación del empleado con la empresa se puede ampliar motivación al tema de la capacitación, pues tal como lo señala Bretones y Silva (2009), “es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres”. (p.59), esto con el propósito de elevar el nivel de motivación y pertenencia dentro de la empresa. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va a manifestar valores de solidaridad y compromiso con la empresa además de ser mucho más productiva.

Socorro (2015), señala que “si un trabajador está convencido que la empresa es buena y le da beneficios, es una persona que realmente luchará por las metas de la empresa y está dispuesto a trabajar en equipo para

lograr las propósitos empresariales”. (p.17). Esta apreciación, conlleva de una manera directa considerar que la gerencia debe procurar conseguir la satisfacción laboral de los empleados, que no es otra cosa que el gusto y el compromiso que siente el éste con su puesto de trabajo y con la labor que desempeña dentro de la empresa, siendo una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la auto-evaluación que él hace sobre su puesto y si le permite sentirse parte de la misma.

### **CONCLUSIONES**

Luego de lo planteado anteriormente, se concluye que el sentido de pertenencia, es un proceso socioemocional, que responde a los elementos del entorno laboral de los empleados y de las estrategias que se diseñen para mantener la motivación, la productividad, la eficiencia laboral y sobre todo la filiación con la cultura corporativa de la empresa, constituida por el conjunto de normas, hábitos, creencias y costumbres que van a definir el comportamiento de los

empleados, dentro de su espacio laboral, y que atiende a un conjunto de valores colectivos para satisfacer las necesidades grupales.

Además se puede considerar que en estos momentos, debido a las grandes transformaciones sociales, políticas y económicas que experimenta el país, existe un deterioro del clima organizacional y en consecuencia la ausencia de una identidad común haciéndose notorio el escaso compromiso de los trabajadores con la empresa, necesitando implementar la comunicación interpersonal como herramienta interna mediante reuniones presenciales, newsletters, evaluación de desempeño, townmeetings, políticas de puertas abiertas, entre otras para evitar la generación de rumores y propiciar en los empleados la confianza en la gerencia y por ende la identificación con sus puestos de trabajo y mejor aún con la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). **La Organización Creadora de Clima y Cultura.** Editorial Pirámide. Madrid.

Lozada, B. (2014). **Comportamiento Emprendedor. Personas y Sociedad.** Editorial de la Universidad de Granada. España.

Socorro, F. (2015). **Sentido de Pertenencia y valores Organizacionales.** Ediciones Empresas Activas. Universidad de Economía. España.

Villarroel, S. (2013). **El Sentido de Pertenencia. Un Activo Olvidado en la Empresa.** Ediciones Río. Bogotá Colombia.

## **CONSIDERACIONES SOBRE LA REGULACIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL Y REVISIÓN DEL CASO MÉDICO VETERINARIO VENEZOLANO**

---

**Autor: Trujillo N.**  
[naudytrujillo@ucla.edu.ve](mailto:naudytrujillo@ucla.edu.ve)

### **PALABRAS CLAVE**

regulación profesional, medicina veterinaria

### **RESUMEN**

En el marco de una línea de investigación sobre historia y deontología de la medicina veterinaria y con el propósito de hacer aportes transdisciplinarios a la comprensión del desenvolvimiento y del rol social de la profesión, este artículo estudia los fundamentos filosóficos y jurídicos así como los objetivos de la regulación del ejercicio profesional por parte del Estado con su mecanismo operativo de delegación de responsabilidades de supervisión y control a las agrupaciones gremiales profesionales a través de leyes. Además incluye un análisis del marco regulatorio médico veterinario venezolano. El trabajo deja áreas abiertas para futuras investigaciones en cuanto a revisiones más profundas, así como a análisis y comparaciones con el marco legal de otras profesiones en el país y a nivel internacional.

**CONSIDERATIONS ABOUT REGULATION OF PROFESSIONAL EXERCISE  
AND REVIEW OF VETERINARY MEDICINE'S CASE AT VENEZUELA**

---

**Author: Trujillo N.**

**KEYWORDS**

professional regulation, veterinary medicine

**ABSTRACT**

As part of a research on the history and ethics of veterinary medicine and in order to make trans-disciplinary contributions to the understanding of the development and the social role of profession, this article examines the philosophical and legal bases and objectives of the professional practice regulation by the State through its operating mechanism of responsibility delegation for supervision and control of the professional associations by laws. It also includes an analysis of the Venezuelan veterinary regulatory framework. The work leaves open areas for future research regarding deeper analysis, reviews and comparisons with the legal framework of other professions in our country and internationally.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de la antropogénesis por el cual irrumpe el ser humano en nuestro planeta como individuo hábil y racional, dejando atrás sus primitivos ancestros homínidos, también tiene lugar el desarrollo de su particular forma de vida en comunidad y la aparición del trabajo destinado a la atención de las necesidades colectivas, así como la división social de las actividades de producción.

Más adelante en la historia de las civilizaciones, surgirán las profesiones, como formas de labor especializada y con capacitación particular y avanzada, las cuales se irán paulatinamente multiplicando, desarrollando y diversificando. Llegamos así a la vida llena de complejidades que hoy llevamos, en donde se

...tiende, por un lado, a profesionalizar y especializar cada vez más la producción de servicios, y por el otro, el consumidor

o cliente se hace más general (se consume más y son variados los productos y servicios). Este hecho facilita la creación de una demanda para los servicios profesionales. (RICHTER, 2015: 68)

De hecho, en las sociedades modernas muchos de los bienes y servicios son obtenidos a través de profesionales; esta intermediación social proviene definitivamente de la evolución cognoscitiva, gremial y regulatoria que han vivido las profesiones (COSSIO, 2015: 30). Y es precisamente por este papel que se asevera que las profesiones constituyen, además de un mecanismo de atención de los requerimientos sociales, formas de promoción del control y del cambio social.

En este sentido, varios teóricos han realizado estudios acerca de las connotaciones sociales de las profesiones, destacando

...los aportes de Max Weber [que] han sido fundamentales...

[proponiendo] diversos niveles de análisis: uno macro, dedicado a las relaciones con el Estado, la construcción de un mercado de trabajo y las transformaciones sociales estructurales; uno medio, que analiza los procesos de organización interna, los mecanismos de control social y de gestión, y uno micro, que se preocupa de la relaciones entre los profesionales y sus clientes. (RICHTER, ob. cit.: 64)

En todo caso, la importancia de este tipo de estudios radica en que al ser las profesiones constructos sociales destinados a la atención de necesidades, los miembros de la sociedad que soliciten los servicios profesionales tienen el derecho de recibirlos con la mayor calidad, en términos de oportunidad, pericia, eficacia y eficiencia, por lo que las profesiones deberían ser susceptibles de someterse a supervisión, vigilancia y control de sus acciones. Más aún

porque “por indirecto que parezca, ordenar parte del saber y del quehacer técnico, es un modo de darle racionalidad a nuestro desordenado presente y de comenzar con el establecimiento del estado del derecho del que tanto se habla”. (COSSIO, ob. cit.: 31).

Asimismo, son los trabajos del filósofo y psicólogo francés Michel Foucault acerca de las estructuras de poder que operan en las sociedades los que mejor definen al Estado fundamentalmente como modulador de las relaciones entre los hombres y sus relaciones con las cosas y con el mismo Estado; destacan particularmente sus postulados sobre el biopoder, la normalización, el disciplinamiento y la gubernamentalidad, en las que analiza el papel del Estado, sus intencionalidades y sus acciones en el manejo de los asuntos públicos definiendo el gobierno como “una forma de vigilancia, de control no menos atento que aquél del padre de familia sobre la casa y sus bienes” (FOUCAULT, 1994: 642)

En definitiva, en el rol regulador o normativo del Estado subyace el deseo de asegurar el bienestar colectivo de posibles daños colaterales resultantes de la acciones de cualquiera de los miembros de la sociedad; en este caso, los prestadores de servicios profesionales. Es por ello que se implementan mecanismos de control de la actividad profesional estableciendo estándares evaluables para el comportamiento ético, la competencia, la actuación profesional y el compromiso (PARDELL, 2009: 18-23). Y justamente porque

En los Estados modernos, el interés regulatorio está arraigado. El Estado detenta la responsabilidad de verificar las capacidades técnicas y el ejercicio ético de las profesiones y artesanías que pudieran poner en riesgo la seguridad física (ingenieros, gasistas), la propiedad (escribanos, contadores públicos), la libertad (abogados) y la salud de las personas (médicos, enfermeras,

etc.). (MERA et al, 2007: 23)

En este sentido, estudios han establecido que existen principalmente tres modalidades por las cuales el Estado puede ejercer sus actividades regulatorias de las profesiones: La *Regulación Directa*, donde la autoridad la ostenta directamente el Estado o sus agencias; la *Auto-Regulación Bajo Control*, caracterizada por instituciones profesionales encargadas de formular e implementar mecanismos de regulación actuando con el consentimiento, apoyo y supervisión del Estado; y la *Auto-Regulación*, en la cual el Estado permite a los propios profesionales definir sus mecanismos de mercadeo de servicios y de competencia (MORAN & WOOD, 1993).

No obstante, en la práctica los sistemas de regulación profesional no son universales sino que atienden prioritariamente a un grupo de profesiones consideradas estratégicas

en la sociedad; y por otro lado, no responden comúnmente al modelo dual que mencionamos sino que obedecen a un sistema dual de regulación, tal y como se observa para las profesiones de la salud en la mayoría de los países, que consta de "...la regulación externa, entendida como las normas y regulaciones que establece el Estado-Gobierno en la materia, y la autorregulación que lleva a cabo la propia profesión, mediante sus códigos de ética y otras normativas de los colegios o consejos legalmente reconocidos". (MERA et al, ob. cit.: 23)

### **Las Leyes de Ejercicio en el Ordenamiento y la Regulación Profesional**

El Estado puede procurar que las profesiones "contribuyan con la legitimación, la información, y otras formas de experticia, que le ayudan a gobernar, en la guía del comportamiento social y en evitar el desorden en la sociedad" (ADAMS, 2008) y le asistan tanto en la construcción de la realidad social como en la consecución de fines

públicos constitucionalmente relevantes. De esta forma, y en atención a sus competencias de regulación externa, el Estado legisla en materia profesional creando la llamada *Doctrina de Ordenamiento Jurídico Particular* en la que figuran las leyes de ejercicio y sus reglamentos cuya finalidad última es garantizar el cumplimiento de ciertos principios filosóficos, parámetros de actuación y procedimientos a ser ejecutados obligatoriamente así como la organización de instancias organizativas gremiales; todos, por supuesto, susceptibles de mecanismos de supervisión y control.

Así, las normas legales profesionales describen las condiciones básicas para el ejercicio de la profesión y determinan quienes pueden ejercerla. Además establecen con que título habilitante se puede ejercer la profesión y la acreditación de ese ejercicio por medio de una colegiación o del otorgamiento de una matrícula profesional y diversos certificados oficiales para el desempeño profesional. De esto se

desprende que quién no tenga el título habilitante y quién aunque lo tenga no esté colegiado o matriculado, no puede ejercer la profesión. Estas normas incorporan además la imagen de reválida o convalidación de títulos extranjeros como medio de garantizar que el graduado en el exterior conozca las realidades nacionales que permitan ejercer racionalmente la profesión.

Otro aspecto de suma importancia de la regulación a través de leyes de ejercicio es la determinación de las llamadas *Incumbencias Profesionales*, que no son más que las competencias mínimas del profesional o las funciones en las que está o debería estar capacitado. En este sentido, se puede hablar de incumbencias básicas o tradicionales; sin embargo, existen otras nuevas que se van perfilando de acuerdo a las necesidades surgentes del medio socio-económico-ambiental-cultural las cuales se deben garantizar que el profesional adquiera. La determinación de nuevas incumbencias deriva en la aparición

de las nuevas especialidades cuyos manejo y alcances deberían estar contemplados en las normas regulatorias del ejercicio.

Finalmente, las leyes de ejercicio también determinan la jurisdicción que aplica a las profesiones así como las penalidades para los casos en donde se infrinjan las normas.

La implementación de tales instrumentos legislativos de regulación del ejercicio provee, según PEÑA SOLÍS (1980), de una serie de mecanismos que a la postre resultan ventajosos a las profesiones como:

a) El *Monopolio Profesional*, es decir la posesión de un status determinado por las condiciones “sine qua non” fijadas en los textos legales, los que incluyen por supuesto la obtención del título académico respectivo, que permite solamente a sus poseedores el ejercicio legal.

b) El *Resguardo del Prestigio y Defensa de la Profesión* a través del control del ejercicio ilegal, la defensa de las incumbencias profesionales del avance de otras profesiones o Intrusismo, la penalización de la mala

praxis, la preservación de los puestos laborales propios de la profesión así como la capacitación permanente de los matriculados y la creación de sistemas de evaluación de calidad.

c) Igualmente, la *Delimitación del Campo de Actuación de Auxiliares y Técnicos* por medio de normas operativas sobre los requisitos y la actuación de los auxiliares y técnicos. Igualmente se contempla la supervisión profesional de la actividad del auxiliar de manera de evitar la posible incursión de éste en la profesión.

d) El establecimiento de los *Códigos de Ética Profesional* que condicionan la conducta y la actuación profesional con el fin de proteger a los sectores con los cuales interactúan: La profesión en sí misma, los colegas y los sujetos del acto profesional.

e) La potestad de los organismos profesionales establecer la *Regulación de Honorarios* para la remuneración del acto profesional a través de parámetros referenciales.

### **El Papel de la Colegiación en la Regulación y Promoción Profesional**

Siendo, a todas luces, evidente que un Estado eficiente es incapaz de poder atender por sí solo todas las responsabilidades de su competencia a favor del colectivo; más aún en el caso de la supervisión de las profesiones que son actividades tan numerosas, complejas y disimiles, debe establecer medidas o mecanismos alternativos para solventar esta limitante. Por tal motivo, procurando asumir las tendencias actuales del modernismo, la descentralización y la desestatización, el Estado se permite mediante ley delegar en los Colegios Profesionales, entes corporativos de naturaleza, derecho y función públicos, potestades que le son propias relacionadas con el control y la regulación profesional, su ejercicio y la calidad del servicio que prestan.

Paradójicamente, los ancestros más remotos de los actuales colegios profesionales que representan y suplen hoy al Estado en algunas responsabilidades, es decir las gildas,

gremios y corporaciones medievales que congregaban a trabajadores de una misma actividad u oficio, surgieron con el objetivo de brindarse protección y defensa ante abusos de poder del Estado feudal dominante.

En definitiva, el espíritu general de creación de los colegios de graduados es contar con órganos asesores del Estado en áreas específicas del conocimiento así como el delegar el control oficial o gubernamental de las profesiones en los mismos profesionales miembros de cada comunidad. En consecuencia, las funciones de los colegios profesionales comprenden la matrícula de los profesionales y de los técnicos, el control del ejercicio, ya sea en relaciones de dependencia laboral o como profesional independiente o en libre ejercicio, la aplicación de las normas de ética, así como facultades consultivas destinadas al mejoramiento profesional y a la especialización.

En tal sentido, la colegiación profesional de alguna manera es un mecanismo integral de salvaguarda del interés público y de protección de

la sociedad, ya que por una parte garantiza que el servicio profesional al que se accede esté prestado por una persona digna y honesta, debidamente formada, preparada y acreditada, cumpliendo además los estándares científicos convencionales así como las normas y principios de ética profesional. Mientras además, permite el control disciplinario, el desarrollo personal y profesional, así como la defensa de la profesión y de los agremiados.

El colegio defiende los intereses lícitos profesionales de sus miembros, y pugna por la expedición de leyes y disposiciones que los protejan contra toda la competencia. Crea y fortalece la unidad de todos los profesionales además de que sirve de árbitro en las diferencias y en los conflictos entre colegas. Es el enlace con diversas asociaciones de especialistas u otras instituciones públicas y privadas que le permiten cumplir con el objeto social. (SÁNCHEZ MEJORADA, 2014)

Por otro lado, las actuaciones colegiales pueden ser consideradas

medidas de mejoramiento futuro de la profesión ya que tienden a preservarla tanto como a elevar su prestigio y su imagen pública, a aumentar su inserción en la sociedad, a estimular la superación de los colegas, a elevar el nivel de las prestaciones y a aumentar las posibilidades laborales de los matriculados. Destacan entre tales actuaciones, la capacitación periódica, la promoción de normas que tengan injerencia en el ejercicio profesional y la creación de sistemas de evaluación de calidad de los distintos servicios profesionales. También es fundamental su intervención en el desarrollo curricular de las distintas facultades, estimulando y orientando la capacitación de pre y postgrado; así como también es estratégica su acción en la extensión destinada a aumentar la información del público sobre temas de su competencia, lo que eventualmente ayuda a generar mayor demanda de servicios profesionales.

### **Situación de la Regulación Profesional en Venezuela**

En Venezuela las leyes de ejercicio profesional, que regulan tanto el ejercicio como la colegiación, se fundamentan en la Constitución Nacional. En efecto, la Constitución del 1999, en su artículo 105, pauta: “La ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación”; y su Disposición Transitoria Decimoquinta reza: “Hasta tanto se apruebe la legislación a que se refiere el Art. 105 de esta Constitución se mantendrá en vigencia el ordenamiento jurídico aplicable antes de la sanción de esta Constitución”.

Además, la actividad laboral profesional está protegida en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores las Trabajadoras que en su Artículo 7º reza:

Los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios profesionales mediante contratación por honorarios profesionales,

tendrán los derechos y obligaciones que determinen las respectivas leyes de ejercicio profesional, siempre y cuando éstas no desmejoren la normativa que debe regir la relación laboral. En tal sentido, estarán amparados y amparadas por la legislación del Trabajo y de la Seguridad Social en todo aquello que los favorezca.

Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos trabajadores y trabajadoras se considerarán satisfechos por el pago de la remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrario. (LOTTT, 2012)

No obstante, la situación actual de los profesionales en el campo laboral vinculado al ejercicio, se encuentra en una profunda crisis fruto de la combinación de varios fenómenos; veamos:

Por un lado, la prolongada recesión que abate al país que ha frenado las inversiones e imposibilita el desarrollo y la innovación. Por el otro la polarización política nacional, de la cual no escapan los gremios; situación que se suma al hecho de que muchos de estos órganos profesionales, por múltiples razones, no han renovado sus autoridades en mucho tiempo produciéndose un agotamiento tanto de las instancias directivas así como de los agremiados.

Asimismo, es notable la sistemática desjerarquización e ignorancia de la profesión por parte de los poderes públicos evidenciada en una falta de cobertura de cargos gerenciales técnicos con profesionales adecuados; lo que se traduce en toma de decisiones desacertadas que responden, en más de una ocasión, a intereses políticos clientelares más que a criterios técnicos.

Se observa además el incumplimiento de las leyes que rigen el ejercicio profesional sin ningún tipo de control ni sanción, tanto en el

ámbito público como privado; pero destaca también la incapacidad de los colegios profesionales para sostener una permanente lucha en defensa de sus asociados que se manifiesta en la dispersión de esfuerzos, en el enguerrillamiento interno así como en la indiferencia y apatía de los agremiados para realizar una acción de defensa profesional fuerte y trascendente a favor de sus propios intereses.

Asimismo, la escasa o nula predisposición de los profesionales para incursionar en la alta política deja un campo expedito para que otros profesionales intervengan en la discusión de temas de exclusiva incumbencia de sus profesiones; lo que se combina, por último, con el bajo perfil de las profesiones ante la sociedad y medios de prensa, a los que no se llega para hacerles comprender su significación y su relevante función en la soluciones de problemas y avance de la sociedad.

Mención aparte debe hacerse de los retos relacionados a los escenarios prospectivos derivados de proceso de globalización y de tratados

multilaterales en los cuales se plantean un eventual libre flujo de profesionales universitarios. Frente a esto es necesario diseñar acciones que procuren armonizar políticas y normas, dadas las diferencias entre las partes (sociales, culturales, legales o de lenguaje), que subrayen la importancia de que exista consenso en las condicionalidades y requisitos para ejercer una profesión en los diferentes países firmantes de este tipo de acuerdos.

De hecho, y a manera de ejemplo, en el caso de MERCOSUR, sistema al cual está asociado Venezuela, tanto el Tratado de Asunción, por el cual se constituye este mercado común, como su Protocolo de Montevideo, que regula el comercio de servicios, y la Decisión MERCOSUR/CMC/DEC. N° 25/2003, sobre el Mecanismo para el Ejercicio Profesional Temporario, delegan en las organizaciones profesionales de los Estados Parte la responsabilidad de desarrollar normas mutuamente aceptables para viabilizar el libre ejercicio profesional.

Por ahora, Venezuela no recibe la esperada masa de profesionales universitarios y técnicos de los países con los cuales tiene tratados multilaterales de comercio y servicios; al contrario, en los últimos tiempos se ha convertido en un importante exportador de este rubro, dada su conflictiva situación socio-político-económica actual. Pero esta realidad podría cambiar, más temprano que tarde, y habría que estar preparados para enfrentar nuevos retos asociados a la presencia de profesionales extranjeros ejerciendo libremente en nuestro territorio.

#### Leyes de Ejercicio Profesional Venezolanas

En nuestro país existen y están vigentes un conjunto de leyes de ejercicio profesional; muchas de ellas acumulan varias décadas de edad, por lo que necesitan una revisión profunda y algunas modificaciones que les permitan adecuarse a contextos y realidades contemporáneas. A la fecha podemos contabilizar las siguientes:

- Ley de Ejercicio de la Farmacia de 1920 y reformada en 1928;

- sustituida por la *Ley de Ejercicio y Colegiación Farmacéutica* en 1978
- Ley de Ejercicio de la Medicina de 1942; reformada en 1975, en 1982 y en 2011
- *Ley de Interpretes Públicos* de 1956
- *Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines* de 1958
- *Ley de Abogados* de 1967
- *Ley de Ejercicio de la Medicina Veterinaria* de 1968
- *Ley de Ejercicio de la Odontología* de 1970
- *Ley de Ejercicio de la Profesión de Economistas* de 1971
- *Ley de Ejercicio del Periodismo* de 1972; reformada en 1995
- *Ley de Ejercicio del Bioanálisis* de 1973
- *Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública* de 1973
- *Ley de Ejercicio de la Psicología* de 1978
- *Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración* de 1982
- Ley del Ejercicio de la Profesión del Bombero de 1996; sustituida por la *Ley de los Cuerpos de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil* en 2001
- *Ley de Ejercicio Profesional de la Sociología y la Antropología* de 1998
- *Ley de Ejercicio de la Profesión del Licenciado en Nutrición y Dietética* de 1998
- *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente* de 2000
- *Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos* de 2002

- *Ley del Ejercicio Profesional de la Enfermería* de 2005
- *Ley del Ejercicio de la Fisioterapia* de 2008
- *Ley de Ejercicio del Trabajo Social* de 2008

Destacamos también el hecho de que están sometidas a discusión en el seno de su respectivos gremios propuestas de ley para la regulación de profesiones como la Politología, el Detectivismo Privado, la Histotecnología, la Topografía y la Arquitectura.

Igualmente, es menester mencionar que en la Asamblea Nacional reposa desde 2004, cuando fue aprobada en primera discusión, la *Ley Marco de Protección a los Colegios Profesionales y del Ejercicio Profesional de las Carreras Universitarias* la cual, con base en el artículo 105 de la Constitución de 1999, tiene por objeto, regular, coordinar y supervisar el funcionamiento de los Colegios Profesionales existentes en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela así como de las profesiones liberales aun no colegiadas o sin leyes de ejercicio,

pretendiendo este instrumento convertirse además en un eje rector de las relaciones y la colaboración interinstitucional de los gremios profesionales del país.

Ciertamente sigue siendo una tarea pendiente en nuestra sociedad lograr una profunda unión entre Estado, los colegios profesionales, las empresas y las universidades, con el objetivo de crear una comunidad que propenda a generar mayor bienestar y progreso.

### **El Caso Médico Veterinario Venezolano**

Los principales historiadores de la medicina veterinaria en Venezuela datan convencionalmente su origen formal en el país en la década de 1930, cuando convergen el establecimiento de órganos especializados en el entonces Ministerio de Salubridad, Agricultura y Cría así como la apertura de los Cursos de Prácticos en Sanidad Animal y de Expertos en Veterinaria y Zootecnia; siendo este último el antecedente de la creación de Escuela

Superior de Veterinaria en 1937 que posteriormente da paso a la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Central de Venezuela en 1943. (RUIZ, 1966)(DUBUC, 1989)(LEÓN, 2011)

Ya para 1939 con el número reducido de profesionales nativos y extranjeros laborando en el país surge la Sociedad de Médicos Veterinarios de Venezuela, de carácter meramente científico, que constituye la célula primigenia del gremio médico veterinario venezolano actual (VOGELSANG, 1939).

Durante 30 años la gran mayoría de los egresados en medicina veterinaria pasan a formar parte de las organizaciones públicas oficiales de sanidad animal y de salud pública, las cuales estaban en pleno desarrollo. No obstante, con la saturación del mercado laboral oficial y la creación de las escuelas de Medicina Veterinaria del Centro Experimental de Estudios Superiores (Hoy Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado) de Barquisimeto en 1964 y de la Universidad del Zulia en Maracaibo en

1965, aumentó considerablemente el número de profesionales dedicados al ejercicio libre de la profesión los cuales no tardaron en manifestar necesidades de agremiación y de protección general.

En este contexto, se redacta y promulga la *Ley de Ejercicio de la Medicina Veterinaria* en 1968 a la que sigue el *Reglamento de la Ley de Ejercicio de la Medicina Veterinaria* en 1972.

Estos dos instrumentos legales, junto con el *Código Deontológico de la Medicina Veterinaria*, el *Reglamento General de la Federación de Colegios de Médicos Veterinarios de Venezuela*, las *Normas Internas de los Colegios Regionales* así como no pocos instructivos especiales, constituyen en el cuerpo normativo de la profesión en Venezuela.

### ***Ley de Ejercicio de la Medicina Veterinaria***

Este instrumento legal, promulgado por el Congreso de la República de Venezuela publicado en Gaceta Oficial N° 28.737 de fecha 24

de septiembre de 1968, define las actividades que comprende el ejercicio médico veterinario, el marco legal de aplicación así como los sujetos de la ley; delimita, la actividad comercial del ejercicio; determina el campo del ejercicio profesional y fija el criterio de quienes pueden ejercer la profesión y quienes lo hacen ilegalmente; explica los deberes y derechos del médico veterinario define la jurisdicción en caso de conflictos y establece el régimen para las especialidades. Igualmente define el régimen de subordinación de los técnicos y auxiliares; establece la obligatoriedad, el procedimiento y el criterio de regionalización de la inscripción. Contempla además la creación de los organismos profesionales y esboza su organización, alcances, objetivos y mecanismos de funcionamiento.

A la fecha existen al menos tres propuestas para su modificación y actualización que están siendo discutidas en espacios gremiales con miras a elevar en un futuro cercano un

documento consensado ante la Asamblea Nacional.

### ***Reglamento de la Ley de Ejercicio de la Medicina Veterinaria***

Dictado por el Congreso de la República de Venezuela y publicado en Gaceta Oficial N° 29.860 de fecha 21 de julio de 1972, desarrolla el texto legal que lo origina, detallando normativa y operativamente cada uno de los preceptos establecidos en la Ley.

### ***Código Deontológico de la Medicina Veterinaria***

Los códigos de conducta y de ética constituyen el mecanismo de autorregulación, por excelencia, del comportamiento humano, individual o grupal, y por supuesto del ejercicio profesional. Surgen de una necesidad propia de conservar la disciplina, el orden y los estándares de aprobación en las actuaciones, y por tanto de salvaguardar la reputación, la honra, el prestigio y el reconocimiento social; es por ello que en ocasiones, como es el caso de algunas profesiones

venezolanas, se establecen mucho antes que el Estado imponga las leyes de ejercicio.

El más antiguo Código de Deontología Médico Veterinaria conocido en el país fue redactado por la Sociedad de Médicos Veterinarios de Venezuela en la década de 1940, mismo que sufrió revisiones o modificaciones en 1960, 1980, 1988 y más recientemente en 2004, lo que lo hace el único componente del marco legal médico veterinario venezolano que ha sido actualizado.

El vigente, aprobado en 2004 en por Asamblea General de la Federación de Colegios de Médicos Veterinarios de Venezuela en pleno uso de sus facultades legales, marca las pautas de actuación moral y ética del médico veterinario venezolano, así como de la vinculación entre colegas y con los estudiantes de la carrera; establece los parámetros de honestidad profesional; regula la oferta profesional, el secreto médico veterinario, las especialidades y el cobro de honorarios profesionales; define los establecimientos de prestación de servicio profesional; y

finalmente propone las disposiciones disciplinarias aplicables a quienes trasgredan los parámetros de ética moral y buenas costumbres.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Hemos visto como es usual que el Estado a través de leyes establezca regulaciones y delega a sus responsabilidades de supervisión y control a las agrupaciones gremiales profesionales que considera estratégicas y de alto impacto social de manera de salvaguardar el bienestar social y propender al desarrollo colectivo. Esta práctica jurídica podemos observarla en Venezuela con la existencia de preceptos constitucionales y normas legales que atienden a variadas disciplinas profesionales.

En el caso particular médico veterinario venezolano observamos un marco legal particular que regula la actividad profesional y organiza las instancias gremiales para atender la supervisión del ejercicio, pero que presenta limitaciones importante toda

vez que mucho de su articulado no está actualizado y adecuado a las realidades del contexto social, económico y político actual.

Este trabajo deja áreas abiertas para futuras investigaciones en cuanto al análisis y comparaciones con el marco legal de otras profesiones en el país y a nivel internacional, así como la construcción de propuestas para la optimización del sistema regulatorio profesional de la medicina veterinaria en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, T. (2008). Understanding Professional Regulation. En: **Proceedings of 103rd Annual Meeting American Sociological Association (ASA)**, Open Refereed Roundtable Session III, N° 357. Boston, USA. Disponible en: [http://citation.allacademic.com//meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/2/3/9/2/9/pages239293/p239293-1.php](http://citation.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/2/3/9/2/9/pages239293/p239293-1.php)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En: **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 36.860**. Asamblea Nacional Constituyente.
- Cossio D., J. R. (2015). **La Necesaria Regulación de las Profesiones en México**. Revista INTERNACIONAL, 154: 30-31.
- Dubuc M., W. (1989). **La Veterinaria no es Apellido**. Caracas, Venezuela: Ediciones DUMAR.
- Federación de Colegios de Médicos Veterinarios de Venezuela. (2004). **Código Deontológico de la Medicina Veterinaria**. Material Mimeografiado.
- Foucault, M. (1994). **Dits et écrits**, vol. III. Paris, Francia: Gallimard.
- León A., J. A. (2011). **Breve Historia de la Medicina Veterinaria**. Caracas, Venezuela: Asociación Venezolana de la Industria de Salud Animal (AVISAS).
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores las Trabajadoras (2012). En: **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076** Extraordinario. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley del Ejercicio de la Medicina Veterinaria (1968) En: **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 28.737**. Congreso de la República de Venezuela.
- Moran, M. & Wood, B. (1993). **States, Regulation and the Medical Profession**. Buckingham, UK: Open University Press.
- Mera, J. et al. (2007). **La Certificación de los Profesionales Médicos**

- en la Argentina. Revista Investiga, 2007: 23.
- Pardell, H. (2009). **Sobre la Regulación de la Profesión Médica. Situación Actual y Perspectivas de futuro en España.** Revista de Medicina Clínica, 132 (1):18-23.
- Proyecto de Ley Marco de Protección a los Colegios Profesionales y del Ejercicio Profesional de las Carreras Universitarias** (2004). En: Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, [en línea], Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de <http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/leyes.asp?id=626>
- Peña S. J. (1980). **Necesidad e importancia de las leyes de ejercicio y colegiación profesional.** Material Mimeografiado de la Federación de Colegios de Abogados de Venezuela.
- Reglamento de la Ley del Ejercicio de la Medicina Veterinaria** (1972). En: Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 29.860. Congreso de la República de Venezuela
- Richter, J. (2015). **Las Transformaciones en el Ejercicio de la Abogacía en Venezuela: Nuevos y Viejos Retos en un Mundo Globalizado.** Revista Latinoamericana de Derecho Social UNAM, 20: 61-105.
- Ruiz M., C. (1966). **Veterinaria Venezolana. 30 Años de Fomento Ganadero, Sanidad Animal e Higiene Veterinaria. 1936-1966.** Caracas, Venezuela: Editorial Sucre.
- Sánchez M., A. Sin Fecha. **¿Por qué Colegiarse como Médico Veterinario?** Consultado el 28/05/2014 de la World Wide Web: [http://www.ganaderia.com/ganaderia/home/articulos-home.asp?cve\\_autor=1150](http://www.ganaderia.com/ganaderia/home/articulos-home.asp?cve_autor=1150),
- Vogelsang, E. (1939). **Creada la Sociedad de Medicina Veterinaria de Venezuela.** *Revista Pecuaria*, 14-15:18.

## EDICIÓN ESPECIAL GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado  
Universidad Fermín Toro

### ¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

#### NORMAS DE PUBLICACIÓN

**GERENTIA** Revista arbitrada, de publicación semestral del Decanato de Postgrado, en la que tiene cabida todas las corrientes de pensamiento en aquellos temas vinculados con las áreas del Postgrado (Gerencia, Derecho, Ingeniería, Educación y otros temas). En ellas pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la Universidad Fermín Toro y personalidades que por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas, sean invitadas por el Comité Técnico.

**GERENTIA** es una revista científica, siendo requisito indispensable para la publicación de artículo, la existencia real de la opinión del autor.

Los interesados en publicar deben entregar sus artículos y/o ensayos en versión digital, a la Coordinación de Arbitraje [revistauftbarquisimeto@gmail.com](mailto:revistauftbarquisimeto@gmail.com), Decanato de Investigación y Postgrado, acompañado de los formatos: Solicitud de Publicación, Constancia de Autoría, ubicados en la página oficial de la Universidad Fermín Toro. [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

- Presentar una versión digital del trabajo inédito formato Word, con una extensión de 15 a 20 páginas incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas, para artículos científicos. En el caso de ensayos la extensión será de 8 a 12 páginas
- La versión no debe identificar al autor ni a la institución a la que está adscrito debido a que estas serán empleadas en el sistema de arbitraje.
- En página aparte del artículo deberán incluirse el nombre del trabajo, los datos del autor (nombres y apellidos, dirección, teléfono, fax y correo electrónico) y nombre de la institución u organismo al que pertenece y una breve reseña de la trayectoria profesional del autor, la cual no debe exceder las 100 palabras. Incluir C.I. escaneada
- Todo trabajo de investigación o artículo presentado para su publicación y/o divulgación será sometido a un proceso de arbitraje, el cual es confidencial y secreto
- La aceptación o no de los artículos recibidos, será notificada a los autores, en el menor plazo posible. Vía correo electrónico.
- Una vez el o los autores reciban el dictamen por parte del Comité Editorial, dispondrán de un mes para efectuar las modificaciones y correcciones sugeridas por los árbitros.
- Si el o los autores no responden dentro del mes siguiente al dictamen comunicado por el Comité Editorial, se informará vía correo electrónico y el trabajo presentado debe iniciar un nuevo proceso de arbitraje
- El Consejo Editorial no discute con el o los autores las recomendaciones de los árbitros.
- Se aceptan máximo dos (2) autores por artículo y se les publicará un artículo por revista.
- La recepción de artículos y/o colaboraciones no implica compromiso y obligación alguna de su divulgación. El Comité Editorial es el encargado de seleccionar estos para su publicación
- Los trabajos de investigación y/o artículos originales presentados no serán devueltos
- Para mayor detalle de las Normas de Publicación en Revistas Arbitradas Universidad Fermín Toro, visite [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Dirección:  
Urb. Chucho Briceño  
Edif. UFT  
Cabudare - Edo.- Lara  
Código Postal: 3023

Teléfono:(0251) 7100180  
Correo Electrónico:  
[decanatopost@hotmail.com](mailto:decanatopost@hotmail.com)  
[dirinvestigacionuft@gmail.com](mailto:dirinvestigacionuft@gmail.com)

EDICIÓN ESPECIAL  
GERENTIA

Año 2016 - N° 2

Periodicidad Semestral

Los conceptos e ideas expresados en la revista, son de la responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la posición de la Universidad Fermín Toro sobre el particular

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

**EL FUTURO ES TUYO**