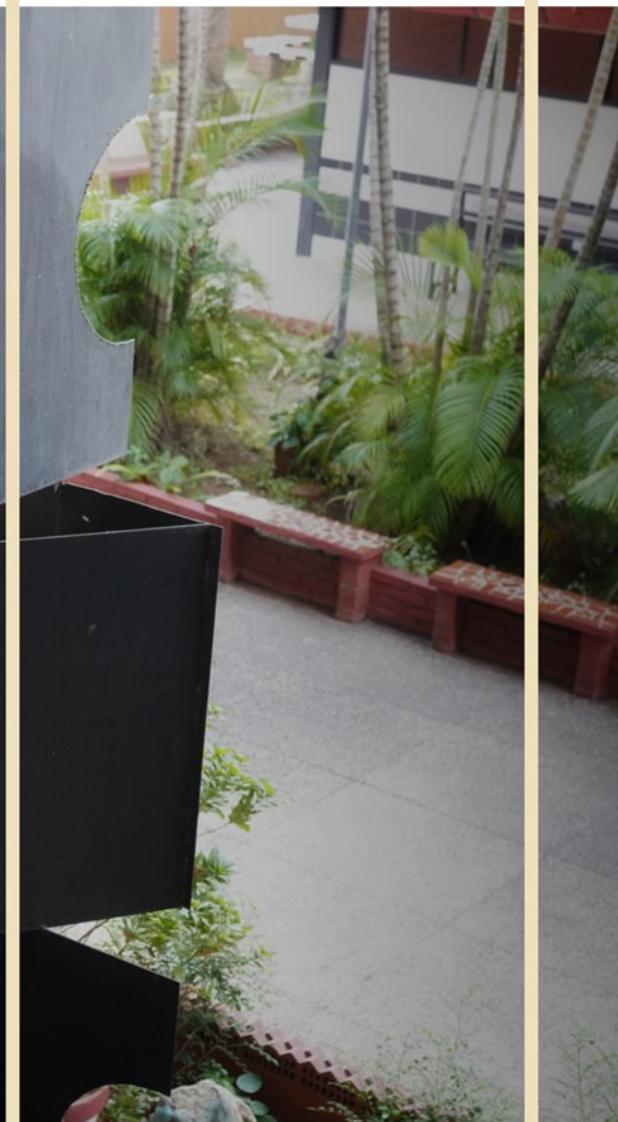


GERENTIA

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





AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Vanessa Quero S.
Rectora

Dr. Pedro Briceño C.
Vice-Rector Académico

Dr. Rafael Rubio
Vice-Rector Administrativo

Dra. Petra Cabrera M.
Secretaria General

COMITÉ TÉCNICO

Dr. José Luis Yépez Rodríguez
Decano de Investigación y Postgrado
Editor Jefe

Dra. Marienny Arrieche
Directora de Postgrado
Redacción y Estilo

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Wilmer García (UFT)
Dr. Jesús León Subero (UCLA)
Dr. Alfredo Lucena (UPEL)
Dra. Yamileth Lucena (UCLA)
Dra. Rosa Delgado (UCLA)
Dra. Carmen Alicia Pineda (UFT)
Dra. Marienny Arrieche (UFT)
Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)
Dr. José Barradas (UCLA)
Dra. Maritza Principal (UNY)
Dr. Douglas Barráez (UFT)
Dr. José Ángel Salcedo (UFT)

CONTENIDO

ARTÍCULOS

GESTIÓN DE LA EDUCABILIDAD TRIBUTARIA A LA COMUNIDAD 08

Autor: Rafael Meléndez

MARKETING: GESTIÓN DEL TURISMO Y HOTELERÍA DESDE LA GERENCIA ESTRATÉGICA. UNA VISIÓN CENTRADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS 35

Autor: José G. Cabrera

REALIDAD CIRCUNDANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS TECNOLÓGICAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 60

Autora: Mirian Caro

SIMBIOSIS DEL TALENTO HUMANO Y COACHING ENFOCADO EN LA GERENCIA 81

Autora: Idemeri Loreto

GERENCIA PARTICIPATIVA: ENFOQUE INTEGRATIVO EN LAS DECISIONES COMPARTIDAS 97

Autora: Belkis Galíndez

GERENCIA DE CALIDAD TOTAL APLICADA A SERVICIOS MIXTOS (ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS) DE ATENCIÓN DE SALUD. PERSPECTIVA ACTUAL EN VENEZUELA 117

Autora: Antonio Villavicencio

ENSAYOS

LA APLICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL DISNEY COMO SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO HACIA UNA GERENCIA DE LA TRANSVERSALIDAD 139

Autor: Nelson Henríquez

CONTINUACIÓN

ENFOQUES TEÓRICOS ENTRELAZADOS PARA LA ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES	153
Autora: María D. Uviedo	
LIDERAZGO: UNA COMPETENCIA DIRECTIVA LA CLAVE EN GESTION DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	166
Autora: Nereida Pérez	
LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	179
Autora: Emilia Lucena	
APROXIMACION A LA GERENCIA HUMANISTA COMO ESTRATEGIA DE GESTION	192
Autora: Alejandra González	
EPISTEME CONSTRUCTIVISTA EN EL CONTEXTO GERENCIAL POSTMODERNO	205
Autora: Francis Aranguren	
HOLOGERENCIA ORGANIZACIONAL	192
Autor: Tanilo Molina	

EDITORIAL

Las organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en un entorno socio económico y cultural con cambios disruptivos de carácter exponencial, que demandan un ejercicio gerencial con una visión holística que les permita accionar de forma rápida para gestionar los procesos internos y controlar los elementos externos que repercuten de forma significativa en su dinámica socio-productiva.

Frente a esta mirada, se considera necesario repensar el estado del arte de la gerencia a los fines que desde la ciencia se dé respuesta a realidades relacionadas con la revolución de la tecnología, la sociedad del conocimiento, la globalización, el teletrabajo, entre otros, e implementar acciones estratégicas que les permita permanecer solidas ante escenarios cambiantes como la pandemia generada por el Covid 19, que ha afectado la dinámica mundial y la forma de gerenciar las organizaciones en todos sus ámbitos y niveles, estos sucesos exigen a la sociedad del conocimiento de respuestas certeras y oportunas a las necesidades de la colectividad.

En el ámbito educativo, la ilustre Universidad Fermín Toro consciente de la necesidad imperante, presenta el primer volumen de año 2021 de la Revista Gerentia abordando temas de gran interés como lo son: gerencia de calidad total, talento humano, coaching, gerencia participativa, modelo gerencial Disney, liderazgo, redes empresariales, hologerencia, entre otros, configurándose estos como aportes relevantes a la sociedad del conocimiento y la comunidad científica.

De esta manera, les presento las producciones científicas que conforman el primer ejemplar del año 2021 de la revista, esperando puedan reflexionar, repensar y construir nuevos conocimientos en el ámbito de la gerencia, el primer artículo se titula “Gerencia de calidad total aplicada a servicios mixtos (asociaciones público-privadas) de atención de salud. Perspectiva actual en Venezuela”, el sustento teórico-empírico que aporta permite establecer la premisa

analítica sobre el rol de la TQM como elemento de gerencia moderna, que es pertinente de ser aplicada a organizaciones de salud mixtas, con potencialidad de ser creadas o fortalecidas en el actual contexto venezolano.

Asimismo, el referido a la “Simbiosis del talento humano y coaching enfocado en la gerencia”, que analiza el talento humano aplicando el coaching como disciplina en la gerencia de la U.E Colegio Privado Martin Luther King, para el aprovechamiento de las relaciones laborales, concluyendo que en la U.E Colegio Privado Martin Luther King es necesario engranar al talento humano. Seguidamente se presenta el artículo “Marketing: Gestión del turismo y hotelería desde la gerencia estratégica. Una visión centrada en la implementación de nuevas tecnologías”, cuyo propósito fue generar una visión estratégica de Marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías.

De gran interés, es resulta el artículo acerca de la “Gerencia participativa: enfoque integrativo en las decisiones compartidas”, cuyo objetivo fue proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas), concluyendo que las acciones estratégicas propuestas constituyen el conjunto de ideas sistematizadas para crear una cultura de aprendizaje colaborativo entre los directivos.

Asimismo, el relacionado con “Realidad circundante de la administración estratégica y las tecnológicas de información y comunicación”, que presentó los resultados de la continuidad en la aplicación del Modelo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC), el cual se ha empleado en dos empresas privadas, ubicadas en la ciudad de Barinas, estas son YMCP, C.A. e Inversiones K&S Caro, C.A, para dar respuesta a la sociedad del conocimiento y a su entorno, en la aplicación del modelo y su pertinencia ante las circunstancias del momento actual.

La “Gestión de la educabilidad tributaria a la comunidad”, cierra los artículos del este volumen, el cual deriva de una investigación finalizada de tipo cualitativa, interpretativa, fenomenológica apoyada en la hermenéutica, cuyo objetivo fue generar un constructo teórico emergente, en torno a la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad con enfoques precisos de apoyo educativo.

Dentro de los ensayos, se destaca el titulado “La aplicación del modelo gerencial Disney como sistema de emprendimiento hacia una gerencia de la transversalidad”, tuvo como finalidad la argumentación para proponer la aplicación del modelo gerencial Disney a la realidad del emprendimiento con el propósito de incentivar el sentido de trascendencia para el logro de las metas institucionales desde una visión transcompleja y humanista de los ejes gerenciales.

Seguidamente, se presenta el ensayo titulado “Enfoques teóricos entrelazados para la articulación de redes empresariales”, destacando que las estrategias de cooperación son una de las alternativas que las empresas hoy día eligen para la obtención de ventajas competitivas con mayor rapidez. En América Latina para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las instituciones públicas conjuntamente con el sector privado han implementado el modelo de redes empresariales, que consiste en la cooperación entre MIPYMES para solventar problemas comunes y alcanzar la competitividad.

Asimismo, en relación al liderazgo se presentan dos importantes ensayos, el primero titulado “Liderazgo: Una competencia directiva clave en la gestión del cambio para el desarrollo organizacional”, los resultados evidencian, que el liderazgo es una competencia directiva fundamental, son los líderes quienes deben asumir la responsabilidad de dirigir y despertar entusiasmo en las personas a su alrededor, pues conocen habilidades, niveles de motivación y experiencia de sus colaboradores, factores determinantes en su desempeño; y, el segundo “Liderazgo y cultura organizacional en el contexto empresarial”, este ensayo imbrica liderazgo y cultura organizacional como dos elementos que se complementan en la organización y tienen su fundamentación en el desarrollo,

competitividad y crecimiento en las economías actuales, pero también a la comprensión de aspectos netamente humanos como son la motivación, el enfoque a resultados, el desarrollo de habilidades y competencias y el sentimiento de realización que se puede generar desde un líder hacia sus trabajadores.

De gran interés, se encuentra el ensayo acerca de la “Aproximación a la gerencia humanista como estrategia de gestión”, que tiene como propósito generar una aproximación a la gerencia humanista como estrategia de gestión, el mismo cuyo propósito fue la intención de señalar cuales son los orígenes y su fundamentación filosófica y epistémica basadas en las teorías humanas, seguidamente el titulado “Episteme constructivista en el contexto gerencial postmoderno”, que tuvo como finalidad abordar de manera argumentativa reflexiva el enfoque epistemológico constructivista en el contexto gerencial posmoderno.

La “Hologerencia organizacional”, cierra la presentación de los ensayos, cuyo propósito fue asumir una postura sobre el significado de la hologerencia organizacional y como esta puede ayudar a la gerencia en el siglo XXI, la cual es llamada la era de la comunicación e información y donde las organizaciones son consideradas organizaciones inteligentes debido al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación Tics.

Finalmente, los invito a realizar el recorrido investigativo por cada una de las producciones científicas que ofrecen soluciones y aportes a los problemas de nuestra sociedad actual y a publicar en la Revista Gerentia espacio abierto de difusión del conocimiento de nuestra prestigiosa Alma Mater.

Dr. Wilmer R. García Viera

**GESTIÓN DE LA EDUCABILIDAD
TRIBUTARIA A LA COMUNIDAD**

Autor: Rafael Meléndez
rafaelmelendezisea@gmail.com

RESUMEN

Este artículo derivado de una investigación finalizada de tipo cualitativa, interpretativa, fenomenológica apoyada en la hermenéutica, cuyo objetivo fue generar un constructo teórico emergente en torno a la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad con enfoques precisos de apoyo educativo. No obstante, para efectos de este artículo, el objetivo se centró en interpretar la gestión de la educabilidad tributaria a la comunidad desde las voces de los informantes claves; los cuales fueron el Jefe de la División de Asistencia al Contribuyente del SENIAT, el Coordinador General así como un Orientador tributario (Especialista Tributario), quienes aportaron sus descripciones sobre la realidad institucional, a través de la entrevista a profundidad. Esta información se categorizó y codificó. Entre los hallazgos se distinguieron las subcategorías emergentes que le dieron sentido como significado a la realidad del fenómeno incluyendo convenios, alianzas con universidades, multiplicadores de la información tributaria, compromiso social, universidad-SENIAT, leyes, reglamentos, incentivos a la cultura tributaria, diferentes tributos, instruir, educar al contribuyentes, estrategias didácticas y educabilidad fiscal. Se reflexiona sobre el rescate del conocimiento, la educación, también la orientación al contribuyente, pues ello constituye la fuente natural que implica la sindéresis de los componentes intencionados para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Administración Tributaria.

PALABRAS CLAVE:

gestión fiscal,
educabilidad tributaria,
contribuyentes

MANAGEMENT OF TAX EDUCABILITY TO THE COMMUNITY

Autor: Rafael Meléndez
rafaelmelendezisea@gmail.com

Research Line: Social Potential from Organizations

ABSTRACT

This article derived from a completed qualitative, interpretative, phenomenological research supported by hermeneutics, whose objective was to generate an emerging theoretical construct around the inter-institutional tax orientation towards the community with precise educational support approaches. However, for the purposes of this article, the objective was to interpret the management of tax educability to the community from the voices of key informants; which were the Head of the Taxpayer Assistance Division of SENIAT, the General Coordinator as well as a Tax Advisor (Tax Specialist), who contributed their descriptions of the institutional reality, through the in-depth interview. This information was categorized and coded. Among the findings, the emerging subcategories that gave meaning and meaning to the reality of the phenomenon were distinguished, including agreements, alliances with universities, multipliers of tax information, social commitment, university-SENIAT, laws, regulations, incentives to the tax culture, different tributes, instruct, educate the taxpayers, didactic strategies and fiscal educability. It reflects on the rescue of knowledge, education, and also the orientation to the taxpayer, since this constitutes the natural source that implies the syndication of the intended components for the fulfillment of the institutional objectives of the Tax Administration.

Keywords: Fiscal Management, Tax Educability, Taxpayers.

INTRODUCCIÓN

La participación interinstitucional de los funcionarios tributarios en la representatividad del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es un aval fundamental para la comunicación sostenida sobre la base de la educabilidad orientada hacia la comunidad, con la amplitud de horizontes reflexivos que ayuden a la recaudación fiscal, así como alcanzar la asimilación de la información hacia una nueva cultura imponible de actuaciones de los contribuyentes a fin de poder cumplir con los niveles de eficiencia con la Administración Tributaria.

De esta manera, la presencia activa de interés educativo conforme a las necesidades de los contribuyentes directamente en la zona de influencia de sus haceres cotidianos en la comunidad, es una prioridad sentida de consulta permanente que ha de connotar los requerimientos cognitivos dadas las solicitudes más recurrentes en términos del Impuesto Sobre la Renta (ISLR), Impuesto al Valor Agregado

(IVA), las obligaciones tributarias y las declaraciones electrónicas; esto en función de mantener la línea comunicacional con el órgano recaudador, permitiendo optimizar las metas establecidas por el SENIAT.

Esta acción de mancomunidad, se puede alcanzar a través de convenios como negociaciones interinstitucionales, que caracterizan un contexto apropiado y oportuno para la educabilidad tributaria, en correspondencia con las líneas estratégicas del Estado venezolano, en materia de cultura tributaria y aduanera en el ámbito de satisfacer las prioridades socioeconómicas colectivas dentro de un marco accesible en la comprensión de la trilogía hombre, ciudad y territorio.

Toda institución educativa tiene sus fines definidos en la filosofía y dentro de ella la condición de comunicación con la comunidad, otorga fundamentos sociales que exigen una permanencia entendible con sus intereses y necesidades en materia tributaria, dando lugar a proliferar este conocimiento a través de las competencias recaudadoras

como educativas del SENIAT. A tal efecto, el Código Orgánico Tributario (2014) en el artículo 131, especifica que “la Administración Tributaria tendrá las facultades, atribuciones y funciones que establezcan la Ley de la Administración Tributaria y demás leyes y reglamentos” (p. 17). En este mismo artículo se destaca el numeral 11, donde se hace el llamado a suscribir “convenios interinstitucionales con organismos nacionales e internacionales para cooperación e intercambio de información, (...) garantizando que las informaciones suministradas sólo serán utilizadas por aquellas autoridades con competencia en materia tributaria” (p. 18).

Aunque este código fue derogado en concordancia con lo señalado en el artículo 351 del Código Orgánico Tributario (2020), el articulado mencionado se mantuvo, quedando además expuesto el hecho que el trasfondo de la educabilidad fiscal se concentra en la búsqueda de la eficiencia normativa y ética en la recaudación de tributos con la congruencia interpretativa de lo que

significa la educación y cultura tributaria para la sociedad.

En esta perspectiva, el numeral 21 del mencionado instrumento jurídico, hace referencia al encuentro con la realidad social en tanto, se ha de designar a los Consejos Comunales como Auxiliares de la Administración Tributaria en tareas de contraloría social, lo cual hace posible asumir un amplio espectro de posibilidades de educabilidad tributaria. La tarea, por así decirlo, de estos conglomerados sociales organizados de la comunidad en los marcos de la participación, se convierte en la sociedad de aprendizaje que ayudan a construir al sujeto social de saber, conocedor de las herramientas tributarias. Del mismo modo, en este referente institucional se resalta en la Ley del SENIAT (2015) en el numeral 29, el hecho de:

Diseñar, desarrollar y aplicar programas de divulgación y educación tributaria que propendan a mejorar el comportamiento de los sujetos pasivos en el cumplimiento voluntario y oportuno de sus

obligaciones tributarias y aduaneras; asimismo, en el numeral 30, se recomienda “promover y efectuar estudios, análisis e investigaciones en las materias de su competencia” (p. 3).

El interés del contexto científico enfocado en esta orientación tributaria a la comunidad educativa, se resalta como prioridad sentida de consulta permanente e interés significativo reconocido, al dominar la necesaria búsqueda informativa y de conocimientos por parte de los contribuyentes, los cuales han de mantener una relación intersubjetiva con los funcionarios del SENIAT, dada la expresión manifiesta de la educabilidad tributaria, dentro de alianzas estratégicas que tomen provecho en torno a las particularidades de conocimiento sensible, frente a los diversos tributos destinados a beneficiar la recaudación fiscal, en el sentido de las actuaciones administrativas así como al proyectar un nuevo valor añadido en el perfil de todo lo que

debe ser identificado como declaraciones de los contribuyentes.

REFERENCIAL TEÓRICO

En este apartado se hace la presentación de algunos conceptos y posturas de los diversos teóricos que argumentan la situación del estudio. En palabras de Tamayo y Tamayo (2004) el referencial teórico sirve de base para la descripción e integración de la teoría, además de cuestionar o argumentar los elementos expresivos del problema, al ir esbozando nuevas situaciones relacionadas al mismo. Compendia conocimientos en el área, expresa proposiciones teóricas, postulados y otorga énfasis en los aspectos teóricos que ayudan a documentar la investigación. Todo ello, se apega al objetivo propuesto para orientar el desarrollo de este artículo destinado para interpretar la gestión de la educabilidad tributaria a la comunidad desde las voces de los informantes claves.

Gestión Educativa: Apoyo Interinstitucional

Las solicitudes más recurrentes a las Divisiones de Asistencia al

Contribuyente de las Gerencias Regionales del SENIAT, tal como se demuestra en la Sentencia 00816 del Tribunal Supremo de Justicia (2015), emitida por la Sala Político-Administrativa, según el número de Expediente 2012-0234, cuyo ponente fue el Magistrado Emiro García Rosas, donde se focalizó apelación empresarial ante la Gerencia General de Tributos de su jurisdicción, por la obligación de pagar a la Administración Tributaria, montos correspondientes al Impuesto Sobre la Renta (ISLR) e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Es decir, esa prioridad de conocimientos de la comunidad en general vienen añadidos a la gestión socioeducativa necesaria hacia los contribuyentes, dado la exigencia de un permanente contacto con la realidad situada en los propios contextos organizados de la sociedad, al permitir interponer las competencias del SENIAT, ante la Administración Tributaria e interés significativo motivador que debe dominar la necesidad de búsqueda por parte de los contribuyentes. Por

ello, se ha de reconocer ese acercamiento permanente cargado de sensibilidad social en la expresión manifiesta de su orientación con el apoyo interinstitucional, como por ejemplo a través de las escuelas y universidades.

Este escenario, así interpretado por los funcionarios de la Administración Tributaria, estarán destinados a beneficiar la recaudación en el sentido de las actuaciones administrativas que proyectan el sentido eficiente, dado el acercamiento humano, sensible y de preocupación, por estar instituciones al abordar en los períodos de tiempos programados para las declaraciones de los contribuyentes, según el tipo de impuestos, los procesos involucrados como plazos, sanciones y renovaciones normativas del órgano.

Estos aspectos, según Byrne, Flood, & Willis (2009) han demostrado validez de respuestas cuya tendencia es responder a causas mucho más profundas y complejas, así como buscarlas en las estructuras lógicas del pensamiento,

así como en los procesos de gestión educativa involucrados en el modo de conceptuar y dar sentido a la realidad de la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad, e involucrarse junto a otras organizaciones públicas en las responsabilidades, como también en los compromisos con la institucionalidad administrativa del Estado, encargada de este referente imponible.

Sobre este mismo referente de gestión educativa orientadora, se han de identificar la diversidad de factores, condiciones y perspectivas que fomentan los enfoques interinstitucionales para ayudar dentro de sus agendas de desarrollo, en la oportunidad de encuentros sociales significativos con los entornos de aprendizaje comunitarios, desde los aspectos que atañen a los tributos y sus normativas. Por tanto, se trata de comprender el argumento de Aughton (2009) al recomendar que la misma legislación fundamenta el desarrollo de políticas administrativas de alto nivel alentando la colaboración con

las instituciones educativas, para apoyar el aprendizaje mixto en su parte interna e instituciones locales, en la mirada de ir más allá de las aulas en el contacto con la realidad.

No obstante, la gestión educativa necesita ese soporte e impulso en la misma solicitud de las comunidades, para lograr eficiencias en la educabilidad tributaria, a fin de abordar los desafíos asociados de responsabilidades compartidas en ambas estructuras administrativas identificadas en las escuelas, universidades y SENIAT inherentes a las iniciativas de aprendizaje combinando ejercicios teórico-prácticos propios del saber disciplinar implicado en los tributos. Situación que complementan Mukhlis, Hadi & Soesetio (2015) al mencionar ideas sobre el papel de la educación tributaria en el conocimiento tributario, así como en su impacto dado la imparcialidad requerida, de manera significativa en el conocimiento tributario, impuestos, imparcialidad fiscal, cumplimiento con la institución administrativa y

fortalecimiento de la educación tributaria.

En concreto, la concentración sobre los elementos temáticos que se implican a la orientación tributaria de la comunidad educativa, a través de la identificación del trinomio: hombre, ciudad, territorio, se ha de enlazar al hacer como en el sentir de los funcionarios de la División de Asistencia al Contribuyente del SENIAT con las instituciones educativas del sector, como escenario característico y oportuno en el área de la gestión educativa tributaria al asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales a largo plazo, lo cual se intercepta a los lineamientos estratégicos del Estado venezolano que redundan en los beneficios socio-económicos dentro del marco representativo interinstitucional.

Educabilidad Tributaria: Limitante de la Evasión Fiscal

La importancia de la tributación, para atender las áreas sociales, la misma educación y su infraestructura, pueden ser apoyadas mediante el

incremento de los ingresos presupuestarios provenientes del control económico oculto como en la evasión tributaria. Tal como lo señala Almeida (2017) quien en su investigación doctoral, pudo diagnosticar a través de encuestas, casos de evasión al analizar la base de datos, tanto del sector empresarial privado, como de los órganos de control estatal.

En este sentido, el mencionado autor, pudo interpretar en la mayoría de las estrategias implementadas para el control de la evasión, su asimilación institucional con base en el concepto tradicional del control a posteriori. Así, la Administración Tributaria determinó cálculos y cruce de información, para saber si los contribuyentes cumplieron sus responsabilidades. Este tipo de estrategia, ha funcionado cuando los contribuyentes tienen la percepción de una alta probabilidad de ser detectados en la defraudación. Asimismo, Ramharak (2017) resaltó el incumplimiento del pago de los impuestos como perjudicial para la economía, debido a que está

privando los recursos necesarios para el crecimiento y desarrollo de la infraestructura pública.

No obstante, aunque el aumento de los instrumentos disuasorios produce la mejora del cumplimiento fiscal Llácer (2014), no es menos cierto que la educabilidad tributaria puede ser un campo de acción entendida para profundizar la limitante de la evasión fiscal. Tal como lo refuerzan Armas & Colmenares (2009) al afirmar: “el Estado es responsable, por intermedio de la Administración Tributaria, de la divulgación de los deberes y derechos a los contribuyentes y existe un verdadero rechazo a la idea que la cultura tributaria sea desarrollada únicamente por el contribuyente” (p. 141).

Al interpretar estos hechos, el efecto del contagio social sobre el cumplimiento en la tributación, es ambivalente, depende de la intensidad de los instrumentos implementados desde el órgano correspondiente, lo cual da a entender que los niveles de

inspección y punición existentes en la realidad, pudieran ser más eficientes con la introducción del contagio social. Este contexto, da cabida a un modelo de educabilidad fiscal al permitir el diálogo provechoso con las evidencias de la efectividad de nuevas estrategias disuasorias como de la influencia social sobre la evasión fiscal.

Sobre esta misma línea estratégica de avance educativo comparto tres elementos fundamentales a los cuales hace referencia Siahaan (2012) con relación a la condición fiscal efectiva, comunicación y confianza en el comportamiento voluntario de los ciudadanos en el cumplimiento con el ente recaudador como parte de la cultura tributaria fomentada desde la inter-institucionalidad. Esto ayuda a mejorar las conectividades entre la institución tributaria al desarrollar estrategias para mejorar el cumplimiento pertinente como a los contribuyentes al asumir sus responsabilidades ciudadanas.

Al reflexionar sobre lo mencionado en el acercamiento al

fenómeno de estudio relacionado con la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad como enfoques y precisiones educativas de apoyo estratégico del Estado, entiendo el hacer efectivo de la recaudación en los ecos del conocimiento divulgado y asimilado hacia la comunidad. De hecho, explican Hasseldine, Hite, James & Toumi (2017) la falta de orientación, muchas veces se asocia con la limitada noción educativa actualizada para el cumplimiento voluntario por parte de algunos contribuyentes naturales y especiales; cuestión complementada por Becerra Peña (2017) en términos de las consecuencias que devienen ante la falta de optimización en el uso de los recursos del Gobierno para todos los contribuyentes, ello ante la afirmación sobre el constante escenario de escasez, frente a lo cual resulta indispensable conseguir “un gasto público sostenible y eficiente a lo largo del tiempo, con miras a disminuir o eliminar erogaciones innecesarias que propicien un ahorro

de recursos y se evite una mala gestión pública” (p. 95).

Cultura Tributaria: Formación de las Comunidades

El conocimiento tributario, los impuestos y la imparcialidad fiscal, impactan significativamente el fortalecimiento de la educación tributaria para dar sustento efectivo al aumento de la tributación, ante las prioridades de la socialización fiscal, que de acuerdo con Mukhlis, Utomo, & Soesetio (2015) se ajusta a las consideraciones de la cultura tributaria en la comunidad como enfoques desde precisiones educativas de apoyo al colectivo de contribuyentes, en el marco de la difusión de la información sobre el tipos de impuestos, tarifas en el ISLR y mecanismos de pago de los mismos en el marco de las nuevas resoluciones.

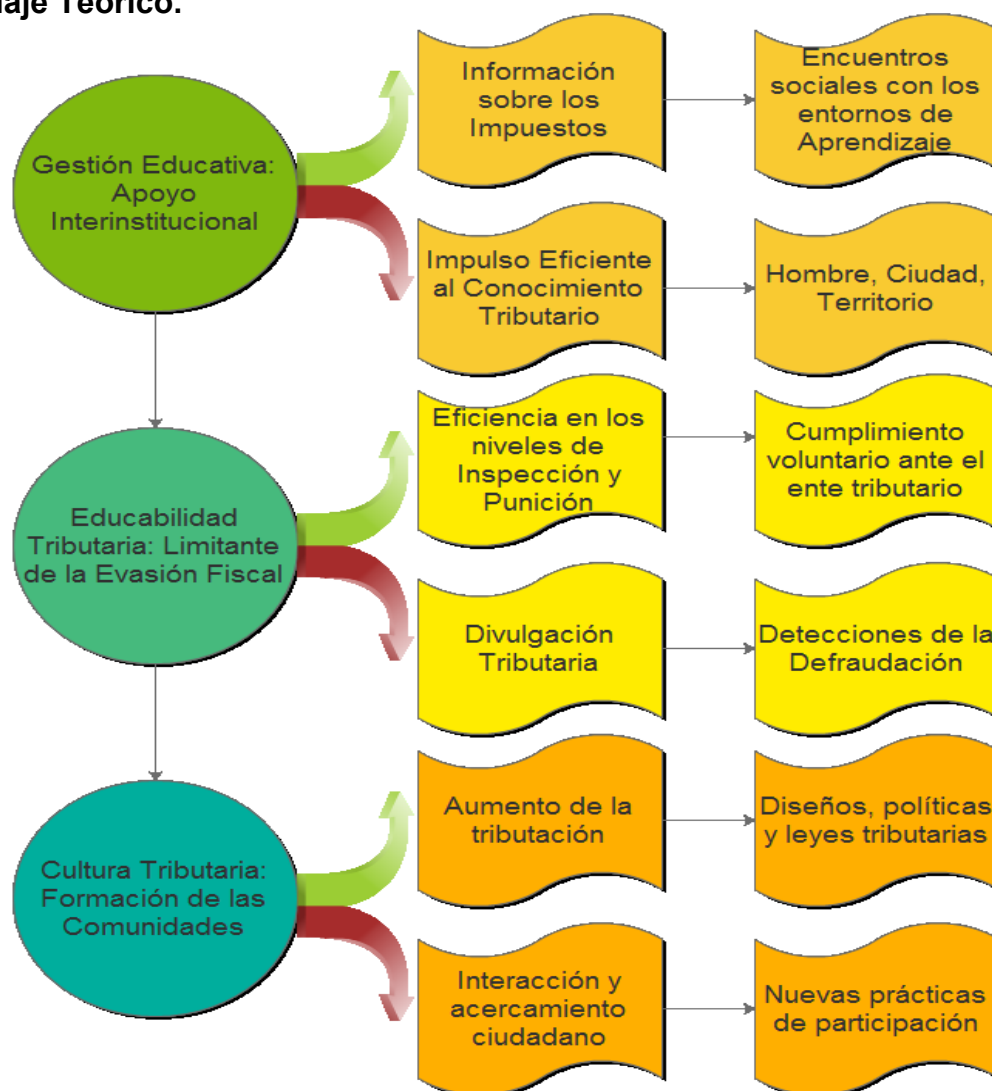
Considero importante esta situación, toda vez que intercepta la conexión académica con la Administración Tributaria en el recorrido de las actividades educativas que conjugan hechos y circunstancias vinculadas a la

formación en las comunidades, tanto para quienes se reconocen en el eje profesional de otras especialidades, disciplinas del saber, como en el espejo de innovación, conocimiento,

experiencias de desarrollo en el avance del área tributaria en general.

La concreción de los eventos que se asocian a los tres eventos teóricos mencionados, se precisan en el siguiente gráfico 1

Gráfico 1. Integración Significada en el Abordaje Teórico.



Fuente: Elaboración Propia (2020)

La situación planteada en el gráfico 1, resalta la revisión profunda de los acontecimientos que giran en torno a la cultura tributaria en el núcleo medular de la formación a las comunidades, las cuales han de ser facilitadas en su orientación por parte de las instituciones del Estado en el escenario democrático de participación, co-responsabilidad y aportes colaborativos que provoquen nuevas realidades reflejadas en las actitudes de cambio, perfecciones, así como en el hecho de avizorar una cultura tributaria ejercida en la propia dinámica de impacto hacia el cumplimiento con los tributos, de acuerdo con la base imponible activante del mejor ejercicio comprensivo, voluntario y motivacional en los diferentes órganos hacia las comunidades.

Este escenario da cabida a los argumentos de Kipilimba (2017), en la proyección y ampliación de conocimientos pertinentes respecto al diseño tributario, políticas, leyes, estructura administrativa tributaria, métodos de recaudación tributaria, así como “uso adecuado del sistema

computarizado de mantenimiento del registro de contribuyentes, recaudación de ingresos de subcontratación a recaudadores de impuestos privados, desarrollo de capacidades, coordinación intensiva con otras entidades” (p. 13), dadas como esquemas y precisiones que coadyuvan al reconocimiento interinstitucional en la orientación a los contribuyentes conformadores de eventos de la cultura tributaria.

La divulgación hacia los contribuyentes respecto a los escenarios que impactan a gran velocidad la renovación de esquemas y perfiles a seguir en cumplimiento de los tributos representa una oportunidad para expandir el horizonte de la cultura tributaria, la participación interinstitucional y el seguimiento de nuevas prácticas centradas en la búsqueda de una mayor sensibilización vinculada en el establecimiento de convenios y alianzas como refuerzo de las acciones educativas, capacidades y la voluntad de integración en el campo de las políticas contribuyentes a consolidar el saber hacer cultural

sobre la función social del tributo en la satisfacción de las necesidades colectivas.

Tal como lo señalan Cloyd, & Weaver (2012) se trata de comprender la prioridad del hacer de la Administración Tributaria hacia la búsqueda de un sistema tributario dinámico, de interacción con los ciudadanos y acercamiento a las comunidades a través de los distintos procesos políticos frente al debate de la situación actual proyectada hacia la misión de recaudar con niveles óptimos los tributos nacionales, desde la modernización, transformación e innovación confiable, de los principios de legalidad y respeto al contribuyente.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Este artículo derivado de una investigación cualitativa interpretativa enfocada en la fenomenología y la hermenéutica, se orientó a generar un constructo teórico emergente en torno a la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad con enfoques y precisiones educativas de apoyo. Se corresponde

con los razonamientos de Icart, Fuentelsaz, & Pulpón (2006), cuando destacan que las partes esenciales de los fragmentos informativos que aportan en su conjunto los actores sociales como producto de las interacciones cognitivas acerca del fenómeno de estudio, se concreta en la diversidad de óptica y percepciones, significaciones, formas de asumir la realidad, sentimientos y acciones en el contexto donde acontece el subconjunto de situaciones.

Los informantes clave fueron el Jefe de la División de Asistencia al Contribuyente del SENIAT, el Coordinador General y un Orientador tributario (Especialista Tributario), quienes aportaron sus descripciones sobre la realidad institucional, a través de la entrevista a profundidad. La información recabada de las entrevistas fue transcrita y vaciada en cuadro de contenidos disponibles para ese fin, en los cuales a su vez, se alcanzaron los procesos simultáneos de categorización y codificación. De esta manera, las "categorías pueden entenderse como

códigos conceptuales que muestran la relación entre los datos y la teoría que se construye o valida a partir de ellos" (Galeano, 2004, p. 38).

HALLAZGOS Y NUEVOS HORIZONTES DE INVESTIGACIÓN

A continuación se muestran extractos de información derivada de

cada uno de los informantes clave donde se observan las categorías y subcategorías emergentes que fueron integradas para la interpretación holística del fenómeno. A continuación el cuadro 1.

Cuadro 1

Informante Clave A. Jefe de la División de Asistencia al Contribuyente. SENIAT Región Centroccidental

Línea	Información derivada de la entrevista	Categoría Abierta	Subcategoría/ Códigos
3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23	¿Cuál es su percepción acerca del compromiso social en la orientación tributaria interinstitucional hacia las comunidades para el apoyo a los contribuyentes? Informante Clave A: La dinámica tributarista se apoya en las leyes y reglamentos en materia impositiva en Venezuela, el compromiso social institucional es asumido por la División de Asistencia al Contribuyente utilizando como estrategias didácticas el Portal Fiscal del SENIAT a través de la página Web, video conferencias, charlas, seminarios, simposios, cursos, talleres en los diferentes tributos a saber: el Impuesto sobre la Renta (ISLR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a las Grandes Transacciones, Impuestos	Elementos Orientadores Tributarios Enfoque Interinstitucional Apoyo Educativo Elementos Orientadores Tributarios	Leyes y Reglamentos LEYREG, ICA, L: 5-7 Compromiso Social, COMPSOC, ICA, L: 7-9 Estrategias didácticas, ESTDID, ICA, L: 10-12

24	en materia Sucesoral, Impuestos en	Enfoque	Diferentes
25	materia de licores así como fósforos y	Interinstitucional	tributos,
26	cigarrillos y la materia aduanera		DIFTRIB, ICA;
27	atinente a las importaciones y		L: 13-19
28	exportaciones.		
29	La gestión en la orientación tributaria		
30	interinstitucional se ejecuta a través		
31	de los convenios entre las diferentes		
32	universidades del país, entre las que		Convenios y
33	destacan la UCLA, UFT, UNY,		alianzas con
34	UNEFA, UPEL, etc. Así como, los		universidades,
35	Entes Públicos y el Servicio Nacional		CONVALU,
36	Integrado de Administración	Elementos	ICA, L: 20-28
37	Aduanera y Tributaria y los consejos	Orientadores	
38	comunales como órganos auxiliares	Tributarios	
39	de la Administración Tributaria,		
40	incentivando de esta forma a la		
41	Cultura Tributaria a todo el		
42	conglomerado que integra al universo	Enfoque	Incentivos a la
	de contribuyentes de la región centro	Interinstitucional	cultura
	occidental con el propósito de lograr		tributaria,
	un desarrollo sustentable del país.		INCULT, ICA,
	Debo mencionar también que las		L: 28-33
	relaciones interinstitucionales con las		
	universidades en general y los entes		
	y/o organismos públicos, tienen como		
	propósito ser multiplicadores de la		
	información en materia impositiva		
	nacional a través de estrategias y		
	herramientas académicas que nos		
	permitan conocer...		Multiplicadores
			de la
			información
			tributaria.
			MULTIT, ICA,
			L: 34-40

A continuación trozos correspondiente al cuadro 2.

Cuadro 2

Informante Clave B. Coordinador General de la División de Asistencia al Contribuyente. SENIAT-Región Centroccidental

Línea	Información derivada de la entrevista	Categoría Abierta	Subcategoría/ Códigos
1 2 3 4 5 6 7	¿Cuál es su percepción acerca de la dinámica de compromiso social que apunta la gestión en la orientación tributaria interinstitucional hacia las comunidades para el apoyo a los contribuyentes?		
8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	Informante Clave B: La dinámica de compromiso social que adopta la institución del SENIAT en cuanto a la orientación tributaria interinstitucional se adopta mediante convenios educativos que apuntan hacia el fomentar la cultura tributaria instruyendo a los docentes y estudiantes de las diferentes universidades del país para capacitarlos mediante charlas, talleres, conferencias conforme a lo establecido en los procedimientos fiscales de verificación y determinación que prevé el código orgánico tributario con el fin de lograr un aprendizaje acorde a los nuevos tiempos, así como también a través de la página Web institucional (portal) donde se orienta e instruye en el ámbito aduanero y tributario en concordancia con la normativa legal vigente para tal fin.	Enfoque Interinstitucional	Convenios y alianzas con universidades, CONVALU, ICB, L: 8-22
31 32 33 34 35 36 37 38	Ahora bien, le compete a la División de Asistencia al contribuyente, ejercer dicha labor mediante la práctica de charlas, talleres, simposios, videos conferencias, material didáctico divulgativo como trípticos y carteles informativos y a través de los medios tecnológicos	Apoyo Educativo Enfoque	Estrategias didácticas, ESTDID, ICB, L: 23-29

39 40 41	diseñados para tal fin (portal fiscal), logrando así un efecto multiplicador positivo a las diferentes comunidades de la región centro occidental que permita lograr incentivar a los contribuyentes en cuanto a la elaboración de declaraciones juradas en la materia ISLR e IVA en los plazos legales. La Orientación tributaria, se enfoca en precisiones educativas alternas, pues los funcionarios especialistas en la materia aduanera y tributaria tienen la obligación de instruir y orientar al contribuyente mediante charlas, cursos, talleres, videos conferencias...	Interinstitucional Elementos Orientadores Tributarios	Multiplicadores de la información tributaria. MULTIT, ICB, L: 29-34 Instruir y Educar al Contribuyente, INSEDC, ICB, L: 35-40
----------------	---	--	---

A continuación el cuadro 3.

Cuadro 3

Informante Clave C. Especialista Aduanero y Tributario adscrito a la División de Asistencia al Contribuyente. SENIAT-Región Centrooccidental

Línea	Información derivada de la entrevista	Categoría Abierta	Subcategoría/ Códigos
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	¿Cuál es su percepción acerca de la dinámica de compromiso social que apunta la gestión en la orientación tributaria interinstitucional hacia las comunidades para el apoyo a los contribuyentes? Informante Clave C: El compromiso social del SENIAT, en cuanto a la orientación tributaria interinstitucional hacia las comunidades para el apoyo a los contribuyentes, permite el fortalecimiento del aparato productivo de la región, y al mismo tiempo impulsa la Venezuela potencia promovida por el Gobierno Nacional. Asimismo, los funcionarios de la	Enfoque Interinstitucional Elementos Orientadores Tributarios	Compromiso Social, COMPSOC, ICC, L: 6-12 Incentivos a la cultura

18	División de Asistencia al		tributaria,
19	Contribuyente adscrita al SENIAT de		INCULT, ICC,
20	la Región Centroccidental se		L: 13-21
21	disponen a ofrecer atención e		
22	información a los distintos		
23	contribuyentes en cuanto al ISLR,		
24	IVA, RIF, facturación, unidad		
25	tributaria actual y trámites aduaneros		
26	durante el tiempo que se desarrolla		
27	una jornada académica		
28	interinstitucional hacia las distintas	Apoyo	
29	comunidades y en especial a los	Educativo	
30	contribuyentes que asisten y		Estrategias
31	participan en la mismas a través de		didácticas,
32	charlas divulgativas, cursos, talleres,		ESTDID, ICC,
33	congresos, ciclo de preguntas y		L: 23-25
34	repuestas en la materia impositiva	Enfoque	
35	entre otras.	Interinstitucional	
36	En cuanto a mi percepción de la		
37	dinámica que se desarrolla por el		
38	SENIAT con la comunidad, se		Universidades-
39	observa una atención y recepción		SENIAT,
40	muy cordial de los contribuyentes		UNISE, ICC, L:
	donde se demuestra el grado de		27-34
	responsabilidad y compromiso que se		
	asume por los participantes en el		
	proceso enseñanza aprendizaje que		
	se llevan a cabo en las diferentes	Apoyo	
	instituciones académicas e	Educativo	
	institucionales de la región.		
	Los contribuyentes a través de la		
	educabilidad fiscal reciben		
	información directa de la experiencia		
	real por parte de los funcionarios		
	especialistas en materia impositiva y		
	sirven como agentes multiplicadores		
	de dicha información.		Educabilidad
			fiscal, EDUCF,
			ICC, L: 35-39

La situación integral de las categorías y subcategorías para el caso de la información presentada, se observa en el siguiente gráfico 2, como parte de los hallazgos derivados de las categorías y sus subcategorías emergentes, estas últimas, al buscar los fragmentos o partes constitutivas más pequeñas en

unidades de significados, en el marco sistemático de la interpretación. De acuerdo con Erlingsson & Brysiewicz (2017) el ejercicio intelectual para identificar los significados atribuidos a las categorías abiertas, se inicia con la lectura y relectura de los textos transcritos de las entrevistas.

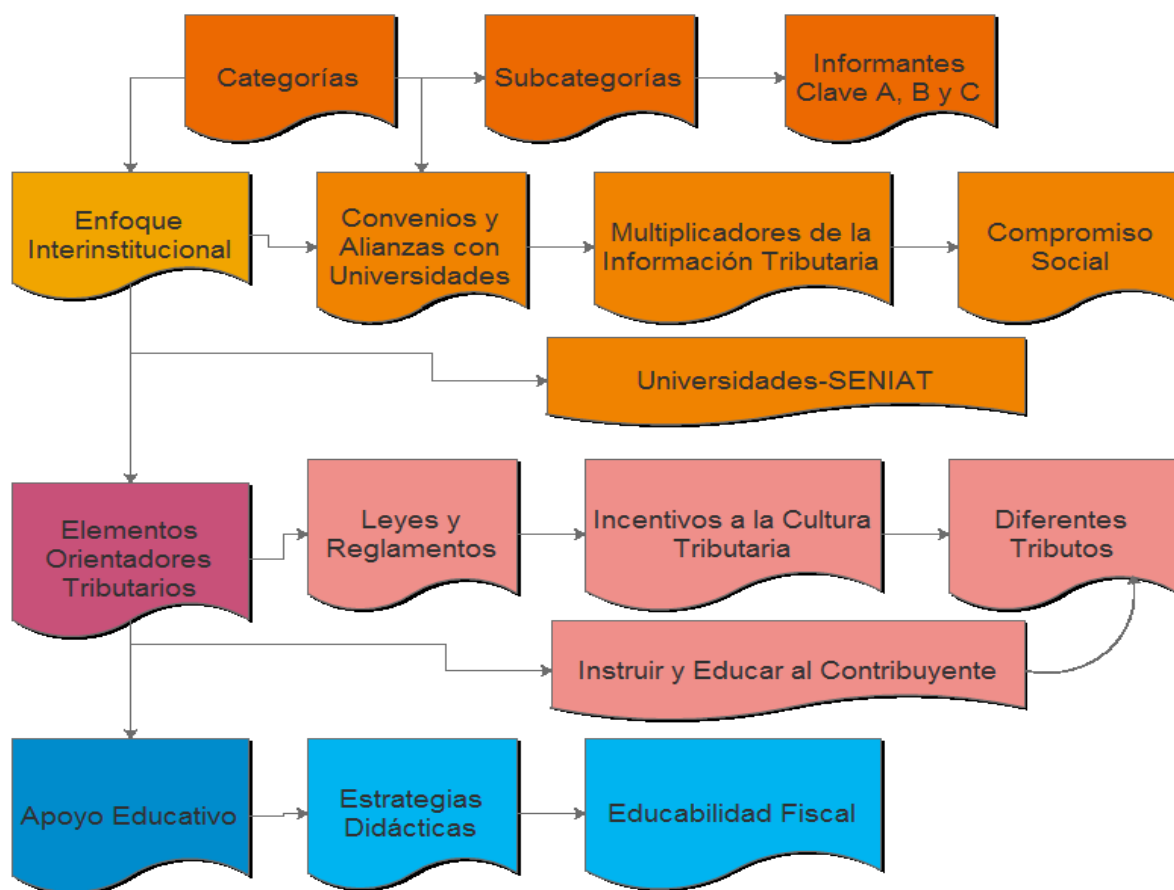


Gráfico 2. Primer Nivel Teórico: Categorías y Subcategorías. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Análisis e Interpretación de los Hallazgos

La situación observada en el gráfico 2, es representativa de la información aportada por los informantes clave en las categorías: enfoque interinstitucional, cuyos elementos orientadores tributarios y apoyo educativo, vistos como resultados cualitativos, le atribuyen parte de las respuestas buscadas en torno al objetivo propuesto en este estudio de generar un constructo teórico emergente en torno a la orientación tributaria interinstitucional hacia la comunidad con enfoques precisos de apoyo educativo, a través de las cuales emergieron las subcategorías que le dan sentido y significado integral al fenómeno de estudio.

De esta manera, se proyectan los convenios y alianzas con universidades, ante la idea de la asistencia y orientación tributaria los contribuyentes, lo cual es un aval de amplitud comunicativa de cooperación para avanzar en el conocimiento, la información y formación en tópicos que tienen que

ver con la tributación. Tal como lo señala Buckland (2018) las iniciativas en este tipo de convenios y alianzas estratégicas constituyen el desarrollo de la fuerza laboral en diferentes programas universitarios transferibles a través de acuerdos interinstitucionales de articulación tanto en el campo de la educación técnica como en la profesional.

Con relación a la subcategoría: multiplicadores de la información tributaria, la recurrencia perceptible en el testimonio de los informantes clave concentra como resultados, dados los aportes de las diferentes instituciones educativas ante niveles de exigencia y caracterización de los servicios inherentes a la administración aduanera y tributaria, se reconocen en el perfil de competencias de estudiantes, docentes, gerentes y de los especialistas en materia tributaria. En este aspecto, argumenta Chodorow (2008) la necesidad de reconocer el cambio que genera la divulgación de la información tributaria desde el conocimiento sobre los impuestos en el estímulo a los contribuyentes,

como desafío de sus responsabilidades frente al Estado.

La subcategoría: compromiso social, como parte integral de los resultados en este estudio, debe ser una oportunidad para consolidar las estrategias y eventos educativos, informativos y orientadores del conocimiento tributario, como efecto multiplicador en las prácticas didácticas fomentadas a través de talleres, charlas, material informativo divulgativo e instructivos que cumplan sus efectos en los niveles óptimos de la recaudación y la reflexión. En palabras de Yubero (2013) se enfoca en el tratamiento interdisciplinario de la comunidad de profesionales del aprendizaje para comprometerse a cultivar el conocimiento tributario.

De forma similar, la subcategoría: universidades-SENIAT, cobra sentido de envergadura, al considerar el desarrollo de actividades de apoyo congruentes con la academia de alto nivel. Situación que apoya Russell (2010) en experiencias que refuerzan la educación tributaria a largo plazo desde el fortalecimiento de las

relaciones y gestión de la gerencia de ingresos de los tributos ante la condición creativa de capacidades implicadas en la Administración Tributaria.

En cuanto a la categoría: elementos orientadores tributarios, emergió la subcategoría leyes y reglamentos, la cual fue recurrente en el dominio de las descripciones de los informantes clave para sostener el compromiso ciudadano de apegarse al proceso regulatorio tributario. Así, los razonamientos de Salehifar (2015) expresan que estas orientaciones tributarias en el marco de sus directrices correspondientes, amplía la posibilidad de mayor seguridad jurídica con respecto a los hechos y circunstancias que rodean la los comportamientos adheridos a la práctica internacional y nacional de la tributación.

Asimismo, la subcategoría: incentivos a la cultura tributaria, emergió como significados que reviste interés en el marco de los avances educativos y constructivos que consolidan la cultura tributaria. Los razonamientos de Chuenjit

(2014), ante la descripción sobre los diferentes problemas de la Administración Tributaria, que tienen como génesis precisamente, la falta de orientación al ciudadano, hacen ver el desapego para contribuir de manera efectiva con el Estado.

La subcategoría: diferentes tributos, distingue el contexto vigilante de la Administración Tributaria respecto a los elementos orientadores educativos hasta los ciudadanos. Cuestión que reafirma Bird (2017) desde las actividades administrativas que generan recursos para el desarrollo del país y muestran los diferentes tributos con énfasis en la prioridad de su conocimiento y orientación.

La subcategoría: instruir y educar al contribuyente, fue recurrente en las voces de los informantes clave para reconocer la perspectiva de los componentes, enfoques y principios de obligatoriedad institucional para el fomento de la cultura tributaria. Situación que reafirma Shulman (2011) al reconocer la condición, estructuras y enfoques que maneja la

institución para atender los desempeños administrativos que expresan medidas directas e indirectas en el apoyo a los contribuyentes.

En el aspecto que atañe a la categoría: apoyo educativo, resalta la subcategoría estrategias didácticas, reconocibles en la inteligibilidad de los especialistas tributarios para generar prácticas diversas con las comunidades. Ello se afianza en las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) que muchos países ricos en recursos aún luchan por diseñar e implementar políticas fiscales dentro de regímenes transparentes que aseguren de manera razonable, la participación y educación de los ciudadanos.

De forma similar emergió la subcategoría: educabilidad fiscal, para intencionar la optimización de las entidades tendentes a mayor receptividad de los contribuyentes especiales en la representatividad de los responsables solidarios de estas personas jurídicas o compañías mercantiles. Así lo hacen saber

Simon, & Clinton (2002) a los efectos de sustentar las bases educativas y formativas, más que la obligación legal de cumplir, en la búsqueda intelectual de cooperación, consciencia ciudadana y motivación.

REFLEXIONES

La singularidad de los hechos percibidos en la complementariedad de las subcategorías: elementos orientadores tributarios, leyes y reglamentos con incentivos a la cultura tributaria, se acercan en las consideraciones del ser funcionario de la Administración Tributaria que permanece allí en el órgano correspondiente para desarrollo de las funciones, responsabilidades y el compromiso, a pesar de los problemas/desafíos del contexto social, económico, cultural, político, educativo, devela escenarios de decisiones diversas de impacto en la falta de diálogo, así como en el lenguaje poco sostenido en la acción, invita a interpelar desde ángulos multidisciplinarios, las disposiciones legales llevadas a la práctica.

Del mismo modo, la condición de complementariedades que se identificaron entre las subcategorías emergentes identificadas como enfoque interinstitucional, convenios/alianzas con universidades y multiplicadores de la información tributaria, recaen hacia el compromiso social, por lo cual considero impostergable reflexionar en torno a tales requerimientos que van en línea con el eje normativo expresado en el Decreto Constituyente publicado en la Gaceta. Oficial No. 6.507, Extraordinario, del 29 de enero de 2020 en el marco del Código Orgánico Tributario (2020), por lo tanto; no deben caer en distorsiones del comportamiento ético ante las diferentes inconsistencias desplegadas en la realidad del SENIAT, por la falta de la educación y conciencia fiscal, cuyas tendencias buscan el registro de nuevas decisiones en el servicio efectivo tributario.

En relación con las subcategorías conectadas de manera semántica en sus interpretaciones, como en el caso del apoyo educativo,

estrategias didácticas y educabilidad fiscal, pienso que recaen en esta última, la idea de rescatar el conocimiento, la educación y la orientación al contribuyente, pues ello constituye la fuente natural implicadora de los componentes subjetivos y escenarios de acciones objetivas fundamentales para activar la satisfacción de los buenos desempeños activados en el horizonte de mejores prácticas en el servicio de asesoramiento tributario.

Bueno es relacionar lo referente al asumir en la realidad del órgano tributario, las subcategorías emergentes conectadas en sus significantes, al connotar la necesidad de instruir y educar a los contribuyentes en los diferentes tributos, para reforzar la dinámica entendible de la condición de legitimidad en el consentimiento consensuado de los contribuyentes, así como al cumplir con los deberes formales tributarios, desde los intereses comunes, frente a la sinergia del acompañamiento e información permanente sobre las leyes fiscales, los impuestos, la

caracterización de los regímenes de avance hacia mayores beneficios sociales integrales, tanto en la distribución equilibrada de recursos, como en la superación de la evasión fiscal.

En cuanto a los horizontes prospectivos de nuevas investigaciones a profundidad que recaen en lo que ha de configurar la educabilidad fiscal, pienso en este tipo de escenarios como potencial social de la Administración Tributaria, en tiempos de revisión, reformas, reimpulsos que han de transcurrir con el apoyo de las universidades, quienes sostienen en su haber cognitivo el conocimiento y el talento humano especializado para activar desde las comunidades, el hacer, sentir y pensar acerca de la cultura tributaria.

Es así como en definitiva, todos los discursos que en la expansión de cosmovisiones entendibles para el desarrollo del país, se acercan al mejoramiento del hacer gerencial en las decisiones que implican al capital social, adquieren interés para el investigador social, al trascender

incluso, sus propias vivencias y experiencias designadas hacia códigos sensibles de eficiencia en el órgano público de recaudación fiscal en cada región, como contribución sensible al Estado, en su disposición de mejoramiento, transformación institucional y aportes para la minimización de la evasión fiscal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, P. (2017). **Control de la Evasión Tributaria en un País en Vías de Desarrollo: La Visibilidad de la Economía Oculta y su Evasión**. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Lleida, España.
- Armas, M., & Colmenares, M. (2009). **Educación para el Desarrollo de la Cultura Tributaria**. Revista Electrónica de Humanidades. Educación y Comunicación Social. REDHECS, 6 (4), 141-160, ISSN: 1856-9331,
- Aughton, H. (2009). **Inter-Institutional Collaboration Policies: Building a Blended Learning Network**. University of Pittsburgh. Tesis Doctoral no publicada. University of Pittsburgh, Pensilvania.
- Becerra Peña, D. (2017). **La Eficiencia en la Gestión de los Recursos del Sector Público: Una Reflexión Multidisciplinar**. Revista de Economía Crítica, 23, 96-110, ISSN 2013-5254.
- Bird, R. (2017). **Improving Tax Administration in Developing Countries**. Journal of Tax Administration. 1 (1), 23-45.
- Buckland, H. (2018). **An Array of Opportunities: Building a Sustainable Future at Leech Lake Tribal College**. Tribal College. **Journal of American Indian Higher Education**. 29 (3).
- Byrne, M., Flood, B., & Willis, P. (2009). **An inter-Institutional exploration of the learning approaches of students studying accounting**. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education. 20 (2), 155-167. <http://www.isetl.org/ijtlhe/> ISSN 1812-9129.
- Chodorow, A. (2008). **Ability to pay and the taxation of virtual income**. 75 Tennessee Law Review. 696. Disponible: <https://ssrn.com/abstract=1274731>
- Chuenjit, P. (2014). **The Culture of Taxation: Definition and Conceptual Approaches for tax Administration**. Journal of Population and Social Studies. 22 (1), 14-34. DOI 10.14456/jpss.2014.4
- Cloyd, C., & Weaver, C. (2012). **Engaging Students in the Politics of tax Policy: The Tax Attitudes Survey Project**. Journal of Accounting Education. 30 (1),

- 22-34.
<https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2012.06.004>.
- Código Orgánico Tributario. (2014). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.152**. (Extraordinario). Noviembre 18, 2014.
- Código Orgánico Tributario. (2020). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.507**. (Extraordinario). Enero 29, 2020
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). **A hands-on guide to doing content analysis**. *African Journal of Emergency Medicine*. Science Direct. 7 (3), 93-99.
<https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Galeano, M. (2004). **Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa**. Medellín: Universidad EAFIT.
- Hasseldine, Hite, P., James, S, & Toumi, M. (2017). Persuasive communications: tax compliance enforcement strategies for sole proprietors. **Contemporary Accounting Research**. 24 (1), 171-194.
- Icart, M.; Fuentelsaz, C, & Pulpón, A. (2006). **Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina**. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Kipilimba, T. (2017). **Impact of tax administration towards government revenue in Tanzania**. Case of Dar-es Salaam Region. **Social Sciences**. 7 (1), 13-21. DOI: 10.11648/j.ss.20180701.13.
- Llácer, A. (2014). **Factores Explicativos de la Evasión Fiscal**. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Mukhlis, I., Utomo, S, & Soesetio, Y. (2015). **The role of taxation education on taxation knowledge and its effect on tax fairness as well as tax compliance on handicraft smes sectors in Indonesia**. *International Journal of Financial Research*. 6 (4), 161-169. URL: <http://dx.doi.org/10.5430/ijfr.v6n4p161>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). **Supporting the development of more effective tax systems. a report to the g-20 development working group by the IMF, OECD, UN & World Bank**. Paris: Autor.
- Ramharak, S. (2017). **The tax education needs of SME business owners in the construction industry**. Tesis doctoral no publicada. University of Pretoria, Gauteng, South Africa.
- Russell, B. (2010). **Revenue Administration: Developing a Taxpayer Compliance Program**.

- Australian: International Monetary Fund.
- Salehifar, A. (2015). **The Role of the Oecd in the Current International Tax Law: Voluntary or 'Obligatory'?** Journal of the Australasian Tax Teachers Association. 10 (1), 151-168.
- Sentencia 00816 del Tribunal Supremo de Justicia (2015). **Ponente: Emiro García Rosas. Sala Político-Administrativa.** Disponible: <https://vlexvenezuela.com/vid/rowart-venezuela-s-apela-593325878>.
- Siahaan, F. (2012). **The Influence of Tax Fairness and Communication on Voluntary Compliance: Trust as an Intervening Variable.** International Journal of Business and Social Science. 3 (21), 191-198.
- Simon, J., & Clinton, A. (2002). **Tax Compliance, Self-Assessment and Tax Administration.** Journal of Finance and Management in Public Services. 2 (2), 27-42.
- Shulman, D. (2011). **Forum on Tax Administration. Tax Administration in OECD and Selected Nonocd Countries: Comparative Information Series.** (4ª ed.). Estados Unidos: Centre For Tax Policy And Administration (TPA).
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica.** México: Limusa.
- Yubero, G. (2013). **State of the tax Administration in Latin America: 2006-2010.** Washington: Inter-American Development Bank.

**MARKETING: GESTIÓN DEL TURISMO Y
HOTELERÍA DESDE LA GERENCIA
ESTRATÉGICA. UNA VISIÓN CENTRADA
EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS
TECNOLOGÍAS**

Autor: José Gregorio Cabrera
Jg9cabrera@gmail.com

RESUMEN

El presente proyecto, tiene como propósito Generar una visión estratégica de Marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías. En esta ocasión, lo que pretendo es hacer marketing en el área de hotelería y turismo, esto se refiere al buen servicio que deben ofrecer tanto en la cadena hotelera como en las grandes empresas que se encargan de mercadear el turismo. La misma se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, sustentado en los postulados del paradigma interpretativo. Para comprender los significados de la práctica hotelera mediante el discurso de los gerentes de la cadena de Hoteles Holiday, ubicada en Jacksonville, Florida, USA. En esa dirección asumo ontológicamente que la realidad es múltiple, construida y dinámica. En el plano epistemológico realzo la intersubjetividad y subjetividad como fuente del conocimiento humano. En este sentido seguiré el camino metodológico de la fenomenología y actuaré como instrumento heurístico reflexivo, al aplicar la técnica de la entrevista para recopilar evidencia, la cual me permitirá categorizar, interpretar y revelar credibilidad de los hallazgos.

PALABRAS CLAVE

Marketing Digital,
Turismo, Hotelería,
Gerencia Estratégica:

MARKETING: TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT FROM THE STRATEGIC MANAGEMENT. A VISION FOCUSED ON THE IMPLEMENTATION OF NEW TECHNOLOGIES

Author: José Gregorio Cabrera
Jq9cabrera@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this project is to generate a strategic Marketing vision in hotel tourism management from the perspectives of new technologies. On this occasion, what I intend is to do marketing in the hotel and tourism area, this refers to the good service they must offer both in the hotel chain and in the large companies that are in charge of marketing tourism. It will be developed under the qualitative approach, based on the postulates of the interpretive paradigm. To understand the meanings of the hotel practice through the speech of the managers of the Holiday Hotels chain, located in Jacksonville, Florida, USA. In this direction, I ontologically assume that reality is multiple, constructed and dynamic. At the epistemological level, I enhance intersubjectivity and subjectivity as the source of human knowledge. In this sense, I will follow the methodological path of phenomenology and act as a reflexive heuristic instrument, applying the interview technique to collect evidence, which will allow me to categorize, interpret and reveal the credibility of the findings.

Keywords: Digital Marketing, Tourism, Hospitality, Strategic Management

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gerencia estratégica cumple un rol protagónico en el entorno empresarial; teniendo presente que la palabra gerencia nos conduce a dirigir, organizar, liderar y gestionar recursos humanos, materiales y financieros con mucha táctica y habilidad para no fracasar en el intento. Por lo tanto, desde el plano ontológico el ser humano es capaz de internalizar visualizar las funciones que determina la gestión de una gerencia exitosa, teniendo presente que para lograr esa meta debe saber trabajar en equipo y darle el valor que merecen los trabajadores bajo su mando.

En este orden de ideas, Giménez (2012), comenta que el proceso de gestionar organizaciones, recursos, individuos y equipos de trabajo, está vinculado con la necesidad de coordinar las acciones de dos o más personas de modo que se orienten a logros de metas y objetivos de la organización. No se trata de juntar o reunir en espacio a dos o más personas para que hagan lo que puedan (o lo que quieran) sino

que resulta crucial una ecología básica en el uso de los recursos interpersonales como herramientas que aseguren el mismo desgaste. De allí que las funciones de la gerencia, o el trabajo de gestionar las condiciones de esfuerzos y recursos han sido descritas en términos de: planear, organizar, dirigir y controlar.

De lo expresado, infiero que la gerencia estratégica parte de la necesidad de planear y organizar los objetivos y metas de una organización, con el propósito de medir y evaluar los procesos que realiza cada uno de los empleados que laboran en ella. Es allí, donde interviene la función del buen gerente, capaz debe evaluar sus diversas acciones. Desde el punto de vista ontológico se invita a la revisión del líder como persona y seguidamente como gerente. Esas dimensiones permiten internalizar y evaluar cada una de sus acciones ante sus empleados; si realmente cumple con las exigencias de la planificación estratégica y los requisitos que debe cumplir un buen gerente, teniendo presente que el

recurso máspreciado y de mayor cuantía dentro de la organización es el recurso humano.

Desde esta perspectiva, Francés (2006), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa nuestra mayor apuesta, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza de la existencia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. El término estrategia representa diferentes matices.

Desde mi percepción ontológica, la estrategia debe ser interpretada tomando en consideración varios escenarios o niveles, dado que la complejidad de la misma consiste en diferenciar la estrategia de una táctica para evitar confusiones o malas interpretaciones. Por lo tanto, la estrategia ha de ser flexible; es por esta razón, que siempre está sujeta a cambios, a modificaciones; debido a que cuando un gerente está

evaluando un proceso se da el caso en que por alguna circunstancia debe cambiar de táctica y re direccionar las acciones que viene empleando.

Por lo tanto, un buen gerente, redimensiona las estrategias en función a la complejidad de los procesos, mide las fortalezas y debilidades, no solo desde la evaluación de metas y objetivos, aparte de pensar mucho más allá y visionar de manera prospectiva hacia donde enfocar las acciones a seguir. Ontológicamente se enfoca hacia ese potencial humano que siempre está allí, dando el todo por la organización, enfrentando las amenazas para convertirlas en debilidades, el logro está en convertir esas debilidades en fortalezas. La gerencia estratégica se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten salir adelante y lograr los objetivos y metas que se traza a corto y largo plazo, en esta ocasión mencionaré el marketing como elemento indispensable para alcanzar el éxito.

En este orden de ideas, Pérez y Gardey, (2012), emiten este concepto de marketing, donde señalan que

este ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficio para las empresas, que se sirven de ella para desarrollarse. Marketing, es una herramienta que, sin lugar a dudas, es evidentemente necesaria para conseguir el éxito de los mercados.

Como bien lo definen estos autores, marketing es una herramienta que emplean los grandes líderes empresariales para aumentar sus ventas o divisas, dependiendo del tipo de producto que mercadea. Para lograr sus metas se pone en contacto con los consumidores; son estos quienes opinan acerca de determinado producto o servicio.

De tal forma, que esta es una herramienta indispensable para gestionar el turismo y la hotelería a través de las redes sociales y del marketing digital; lo que indica que las nuevas tecnologías juegan un rol muy importante tanto en las grandes empresas que se dedican al turismo como en las grandes cadenas hoteleras que hacen vida en los lugares más cotizados del mundo.

De lo antes descrito, se interpreta que marketing es una herramienta que en los actuales momentos se hace indispensable para vender o dar a conocer un producto o servicio. En esta ocasión, pretendo trabajar con servicios, ya que mi posible tesis doctoral tiene como propósito, Generar una visión estratégica de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías. Esta investigación se realizará en una de las sedes de la cadena hotelera Holiday, ubicada en Jacksonville, Florida.

Partiendo de esta realidad considero que, con el apoyo del marketing, se evitaría el fracaso de iniciativas dentro de la gestión turística o de cualquier otra área de la empresa, se mejoraría la comunicación entre el área de mercadeo y los demás departamentos, se lograría que la compañía gire en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución, se minimice el fracaso de los proyectos y se haga una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos

por el área para establecer su viabilidad.

De lo planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se presenta el posicionamiento del Marketing en la Gestión Hotelera? ¿Cuáles serán los elementos estratégicos que intervienen en la gestión del turismo hotelero? ¿Qué papel interventor tienen las nuevas tecnologías en la gestión turística hotelera? ¿Cuáles aspectos se han de considerar para delinear una visión estratégica de Marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías? Para dar respuestas a las interrogantes planteadas se presenta como propósito general: Generar una visión estratégica de Marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías y como específicos se plantean: Conocer el posicionamiento del marketing en la gestión turística hotelera, Develar los elementos estratégicos que intervienen en la gestión del turismo hotelero, Interpretar el papel interventor que tienen las nuevas

tecnologías en la gestión turística hotelera para poder Delinear una visión estratégica de Marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías.

Con la realización de esta investigación pretendo dar una visión diferente a las empresas del turismo y a las grandes cadenas hoteleras mediante el uso de esta herramienta tan valiosa como es el marketing digital además de la labor que realizan las redes sociales en estas últimas décadas. Por otra parte, si bien es cierto que las investigaciones que tienen como objetivo evaluar la efectividad comunicativa de los sitios web en turismo comenzaron hace ya más de diez años, según explican Law y otros. (2011), en el ámbito del turismo aún no existe una definición universalmente aceptada de qué es y en qué ha de consistir esa evaluación de los sitios web.

Por lo anteriormente expuesto, las razones que justifican esta investigación se fundamentan en las carencias detectadas en la literatura respecto al estudio de la orientación

al mercado bajo el paradigma 2.0 y su repercusión en los resultados empresariales. Así mismo cabe señalar que el interés que suscita la presente tesis es doble: por una parte académico, y por otra para la práctica empresarial. A nivel académico son escasos los trabajos de investigación empírica en el contexto de las empresas de servicios, que midan el grado de orientación al mercado y el uso de las TI, e identifiquen sus consecuencias sobre los resultados. De este modo, se considera que un análisis más profundo de estos temas permitirá a la comunidad científica ampliar el desarrollo de esta área de conocimiento.

Antecedentes y Supuestos Teóricos

Entre uno de los antecedentes valiosos se encuentra a Cajal (2017), en su investigación titulada Marketing Turístico. Tendencias Clave para tu Estrategia, plantea que las estrategias de marketing turístico, están evolucionando rápidamente en los últimos años y las empresas del turismo tienen un gran reto por delante para no quedarse al final de

la cola. La incorporación de las nuevas tecnologías y la hiperconectividad de los usuarios a través de las redes sociales, han cambiado las formas que los procesos se desarrollan. Conocer las tecnologías y las tendencias en el marketing y en el turismo es la clave para ganar la partida.

En este orden de ideas, Flores (2016), en su tesis doctoral titulada: Teoría Vinculadas a la Gestión de las Tecnología de Información y Comunicación en las pequeñas y medianas Empresas del Estado Venezolanos. En ella plantea que los orígenes de la información y comunicación (TICs) son recientes. La sociedad actual, se distingue por su adaptación a la autopista de la información, como mecanismos para romper las fronteras dispuestas por la distancia. Desde la perspectiva de la evolución histórica de las TICs, en Venezuela aún se observan gran cantidad de debilidades en su gestión efectiva, pudiendo a su vez incidir en la adecuación dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). En tal sentido, importa, y por muchas

razones, que las PYME, establezcan mecanismos destinados a la gestión de las TICs, en vista de los beneficios generales es que esto representa. Por tanto, la finalidad de esta investigación, es generar una teoría vinculada a la gestión de las PYME del Estado Venezolano (VE), la metodología se soporta en la realidad cualitativa, en la cual se utilizó el método fenomenológico y se aplicó la entrevista semi-estructurada.

La relación de las categorías emergentes permitió construir la aproximación teórica: Gestión de las PYMEs del Estado Venezolano como alternativa Estratégica para el EV: desde el emprendimiento hacia la generación de oportunidades del crecimiento económico de las TICs, aplicada a las PYMEs del EV, una perspectiva plegada de sistemas, procesos, comunicación y actividades. Se reflexionó sobre la necesidad de incorporar las TICs dentro de las PYME del EV, en vista de las distintas ventajas y aplicaciones que estas disponen de la sociedad, por ello, deben ser consideradas como indispensables

en el ejercicio de su función comercial.

Tomando en cuenta las categorías imperantes en el trabajo se aborda la teoría acerca de Tecnologías de la información de donde Pérez (2005), plantea que las TI constituyen todas las tecnologías que basadas en la informática y las telecomunicaciones satisfacen las necesidades impuestas por el diseño del Sistema de información (SI).

Uso de las TI para el sector de turismo

Las TI han sido consideradas fundamentales para el desarrollo de la productividad y de los productos y servicios intensivos en conocimiento (Soto y otros, 2010). Especialmente en las últimas décadas, las TI han afectado el modo en que las empresas de servicio compiten y desempeñan su tarea. En este entorno empresarial fuertemente competitivo, adquirir y mantener la lealtad de los clientes o usuarios se ha convertido en un objetivo estratégico primordial para las empresas del sector turístico. La rápida evolución de las Tecnologías

de la Información ha supuesto un cambio radical en las condiciones de mercado para las empresas turísticas, ofreciendo nuevos instrumentos para la gestión y para añadir valor a la experiencia del cliente en el establecimiento (Leung y otros, 2013).

El comercio electrónico permite a las empresas del sector turístico gozar de una presencia global y asociarse con otras empresas de forma eficiente y rentable. De ello se deriva el denominado “turismo electrónico” o “e-Tur”, que permite a los distintos agentes turísticos que conforman la cadena de valor (ej. hoteles, agencias de viajes, organismos oficiales relacionados con el turismo, huéspedes) hacer negocios a través de Internet (Woodside y otros, 2011). Internet ofrece, asimismo, nuevas herramientas de marketing online que permiten a la empresa hotelera lograr una mayor eficiencia en los costes, mayor rapidez y flexibilidad en la ejecución de las campañas a través de una segmentación más eficiente del público objetivo de las campañas,

así como una explotación profunda y en tiempo real de los datos obtenidos.

Las tecnologías han revolucionado además, la distribución y la promoción de los destinos turísticos (Cabiddu y otros, 2013). Así, se ha reconocido la capacidad de las TI en general, y de internet en particular, para superar las dificultades de los medios publicitarios convencionales, que logran llegar a una amplia pero heterogénea audiencia de forma anónima. Frente a éstos, las TI permiten llegar a grupos pequeños y homogéneos de consumidores de forma más efectiva.

Martín, (1999) considera que las ventajas de las TI en el sector turístico se sitúan, como en el resto de los sectores, en el incremento de la competitividad, la reducción de errores y la creación de nuevas funcionalidades. Sin embargo, para el autor, en el turismo estas potencialidades son aún mayores por dos factores: (1) El turismo es un negocio esencialmente interterritorial con una necesidad muy grande de comunicaciones rápidas, fiables y

seguras que permitan la promoción y comercialización de productos desde puntos de oferta alejados de los puntos de venta y (2) Es común a todo el sector del ocio la necesidad de herramientas de demostración y promoción basadas en imágenes y medios audiovisuales cada día más flexibles y atractivos.

Las investigaciones sobre la incidencia de las Tecnologías de la Información en el Sistema Turístico, y en general en la actividad turística han sido numerosas, sin embargo una de las que abarca con mayor nivel de detalle el tema, es la propuesta por Buhalis y Law (2008) quienes han realizado una revisión de la literatura académica en relación con este concepto.

Los grandes cambios que se han producido en la industria del turismo han tenido cuatro implicaciones profundas en el sector ya que las mismas: están cambiando las reglas del juego; están alterando sustancialmente el papel de cada uno de los agentes en el proceso de creación de valor de la industria; facilitan la producción de nuevos

servicios, más flexibles y de alta calidad, permitiendo además, producirlos a costes competitivos en relación a los paquetes turísticos masivos y por último ayudan a impulsar la transformación de los viajes y el turismo desde una naturaleza de paquetes masivos, rígidos y estandarizados hasta una industria más flexible, con una orientación más individualizada, sostenible e integrada diagonalmente (Poon,1993).

Estas implicaciones se traducen en cuatro impactos clave según Poon (1993):

1. Incremento de la eficiencia, que se deriva de la reducción de costes gracias a la flexibilidad en la producción que provocan estas TI.
2. Mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los consumidores, homogeneizando la prestación del servicio o posibilitando una reducción en los tiempos de espera por parte de los clientes gracias al adecuado uso de las tecnologías.

3. Generación de nuevos servicios que podrán ser más flexibles e individualizados de acuerdo con el mercado, como por ejemplo los programas de fidelización, la distribución automatizada de billetes, o la video- conferencia.
4. Cambio hacia nuevas formas de gestión que mejoren la productividad y el beneficio de toda la industria, conduciéndola hacia mejores prácticas. Sin embargo, la difusión de estos beneficios dependerá de las acciones que se tomen al respecto por parte de todos los agentes y de la rapidez con que se extiendan entre todo el sector.

Desde otra óptica Ray y otros. (2011) abordan la relación entre las Tecnologías de la Información y el turismo a partir de cinco aspectos fundamentales: la selección y desarrollo de los sitios web, el marketing, los CRM (Customer Relationship Management), la administración y monitoreo de los sitios, y desde el punto de vista operacional. Todo lo cual hace

innegable su impacto tanto en la práctica de los negocios como en la implementación de sus estrategias. El establecimiento de los CRSs (Computer Reservation Systems), en los 70, los GDS (Global Distribution Systems) en los 80 seguidos por el desarrollo de internet en los 90 han transformado las mejores prácticas operativas y estratégicas en la industria considerablemente.

La necesidad de incorporar las TI en las empresas turísticas que apoyen decisiones estratégicas vinculadas con el mercado ha sido otro de los aspectos tratados en este sentido, considerando a las mismas acciones prioritarias que debe acometer la empresa turística para favorecer la acumulación de activos informativos y de conocimiento. En esta línea, Buhalis (1998) plantea que la información como factor estratégico puede ser fuente de ventaja competitiva para las empresas que sepan explotarlos. En este sentido, la situación habitual de la empresa turística hotelera, es la de disponer de un enorme y creciente volumen de datos almacenados, tanto de tipo

interno como externos, que le permitan operar eficientemente.

Por tanto, las TI no sólo introducen mejoras con respecto a la comercialización del producto, sino que también permiten aumentos en la eficiencia de la gestión del establecimiento al conseguir la automatización de una serie de tareas, la recogida y almacenamiento de información acerca de los clientes para futuras relaciones con los mismos y la mejora en la gestión de recursos humanos.

Contribución de la web 2.0 al desempeño empresarial en las empresas del sector turístico

Las tecnologías Web 2.0 han causado tres efectos fundamentales a nivel empresarial: (1) actualmente el centro de actividad se lleva a cabo en la Web en vez de en las empresas, (2) el consumidor constituye una fuente importante de producción de valor y (3) se ha producido un cambio en el focus de poder de la empresa al consumidor (Berthon y otros, 2012). Como consecuencia, los medios de comunicación social tienen un

impacto significativo en el rendimiento de las organizaciones.

El impacto de la Web 2.0 en el desempeño de la empresa, ha sido estudiado desde diferentes perspectivas por la comunidad académica. La revisión de la literatura ha permitido identificar que este fenómeno afecta el desempeño de la empresa en cuatro áreas fundamentales: la gestión comercial, la comunicación, las relaciones públicas y la gestión de recursos humanos.

En cuanto a la gestión comercial el uso de las herramientas de la web social favorece la reducción de los costes de marketing (Leung y otros, 2013), el incremento las ventas, y permite acceder a nuevos segmentos de mercado. Además, favorece la mejora del servicio y atención al cliente (Bernoff, 2008), lo cual permite incrementar la lealtad y satisfacción del consumidor.

Por otra parte, los medios sociales ofrecen mayores oportunidades para la comunicación bidireccional entre la empresa y sus grupos de interés (internos y

externos) (Alikilic y Atabek, 2012), lo cual permite aumentar el flujo de información de forma más rápida, eficiente y económica, y agilizar las comunicaciones con clientes, proveedores, entre otros. Las herramientas de la web 2.0 favorecen además la gestión del conocimiento entre diferentes unidades de negocio y equipos de empleados. Todo lo cual se traduce en mejoras en la gestión de los recursos en las organizaciones (Bernoff, ob. cit).

La web 2.0 permite además a las organizaciones mejorar la eficiencia en la gestión de las relaciones públicas (Alikilic y Atabek, Ob. cit). La misma pone a disposición de los directivos una importante herramienta para publicar información acerca de las actividades de la organización, dar respuestas inmediatas a las quejas de los clientes, e implementar estrategias para la gestión de relaciones con los clientes. Lo cual permitirá generar, controlar y evaluar la reputación y la imagen de la empresa.

Por último, los medios sociales favorecen la gestión más eficiente de

los recursos humanos (Burcu y Dogerlioglu, 2011). Estas herramientas además de crear oportunidades laborales y constituir una importante fuente de reclutamiento de personal, tienen una influencia positiva sobre los trabajadores. Su uso ha demostrado que potencia la satisfacción de los empleados en el trabajo, favoreciendo que el personal esté más comprometido, lo cual puede contribuir a incrementar la productividad de los trabajadores.

Cabe destacar que aunque la Web 2.0 en el contexto de la organización empresarial es claramente un campo emergente y novedoso, su adopción no está exenta de riesgos (por ejemplo, la filtración de la información), ni de costos (por ejemplo, la formación de los empleados). Adicionalmente el uso de la organización de los medios sociales puede chocar con los sistemas políticos y valores culturales (Schlagwein y Prasarnphanich, 2011). Otra problemática asociada con este fenómeno es la preocupación con respecto a la confianza y la

privacidad de la información. Así como el uso negligente por parte de los empleados que pueden adaptar y utilizar una serie de tecnologías de comunicación de Internet para sus propios beneficios (Richards, 2010).

En cuanto al análisis de la información de los destinos turísticos a través de sus correspondientes sitios webs la revisión de la literatura ha permitido identificar diversos modelos. A continuación se relacionan algunos de los más relevantes:

- Schmidt y otros. (2008) validan un instrumento para la medición de las características del sitio web y las relacionan con el rendimiento del sitio web.
- Lee y Morrison (2010) mide y compara la eficacia global de los sitios web de los hoteles de lujo y se comprueba la correlación entre la eficacia del sitio web y el tamaño de los hoteles de lujo en Corea del Sur y los EE.UU mediante el uso del cuadro de mando integral.
- Bingley y otros. (2010) propone un esquema de clasificación para

el análisis de los sitios web turísticos. Uno de sus principales aporte es que estos autores incluyen dentro de sus parámetros algunas de las funcionalidades de la web 2.0 tales como valorar si los sitios ofrecen la posibilidad de escribir sus comentarios, de puntuar los servicios recibidos y de recomendarlo a amigos.

- Wen y otros. (2011) proponen un modelo para la evaluación estratégica de las páginas web de las agencias de viajes en línea. Para ello relacionan un proceso de cinco etapas para examinar la compatibilidad de la presencia del sitio Web con las estrategias previstas por las organizaciones.
- Shuai y Wu (2011) desde una perspectiva de marketing en Internet, este estudio evalúan los sitios web de los hoteles en Taiwán en base a la información, la comunicación y ejecución de las transacciones para identificar la influencia del comercio electrónico en el desempeño de los hoteles.

- Escobar y Carvajal (2013) a través del Cuadro de Mando integral evalúan el grado de desarrollo de la presencia web relacional en los hoteles españoles desde la perspectiva de los inversores, la perspectiva del cliente, perspectiva de marketing, las tecnologías Web 2.0 y la presencia de los medios de comunicación social.
- Burgess, Parish y Alcock (2011) se basaba en la el Modelo Ampliado de Adopción del Comercio por Internet (eMICA), que establece las diferentes fases y niveles de marketing en los que puede encontrarse una web (fases de promoción, provisión, y proceso), según diferentes atributos de información institucional, interactividad y comercialización. Concretamente el análisis se centra en las webs de turismo de Australia.

Metodología

En el Plano Ontológico

La postura ontológica se circunscribe en el carácter intersubjetivista, puesto que se

considera que sólo a través del proceso dialógico con los actores sociales del medio fenoménico que interesa adentrarse hacia la interpretación informativa que ellos aportan, tiene cabida eminentemente en el diálogo. Tal como lo señala García (2008), “frente a la pretendida objetividad nomológica, las ciencias sociales pueden encontrar su referente de validez en la intersubjetividad dialógica; garantía tanto de la posibilidad de conocer el hecho social, como de conocerlo con objetividad” (p. 348).

Por lo tanto, el significado se construye por medio de acciones compartidas en la interacción conjunta con el referente humano, en su esencialidad para entender el marketing de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías, más allá de lo particular, de las acciones concretas. Entender ese significado es trascender lo específico y lograr una comprensión de lo general, a lo que es común, de la conciencia del fenómeno.

En este orden de ideas, el ejercicio cognoscente del fenómeno a conocer en su fase relacional, permitirá apreciar en las voces de los actores sociales y sus tamices intelectivos sobre la realidad, sus formas idealizadas, intencionadas y delineadas en bosquejos subjetivos asociados al fenómeno objeto de estudio, como centro medular de la dialéctica vinculante como tema de interés.

En el Plano Epistemológico

En el plano epistemológico se considera la relación del investigador con la realidad que se investiga; es decir, de cómo se conoce y se construye la realidad social al considerar la construcción del marketing como visión estratégica de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías, desde una mirada holística, gnoseológica y sistémica de la realidad, tomando en cuenta lo disciplinar, interdisciplinar y lo transdisciplinar, para la construcción del conocimiento.

En el mismo contexto de la complejidad y la epistemología, se

sugiere el desarrollo de la aptitud para contextualizar y totalizar los saberes como un imperativo en la gerencia avanzada. En este sentido, el conocimiento implica, al mismo tiempo, separación y unión, análisis y síntesis. La capacidad para contextualizar produce el pensamiento ecologizante.

En este sentido, es relevante repensar el objeto de estudio acerca del marketing para generar una visión estratégica de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías; es decir: ¿qué se supone que deben desarrollar los trabajadores de las empresas, y en todo caso para qué y cómo hacerlo? Si la complejidad del marketing requiere la adquisición de conocimientos, destrezas, valores, actitudes y aprender las características y función social de la profesión.

En el Plano Metodológico

Al referirse a este tipo de investigación cualitativa, Cook y Reichardt (2009), indican que su centro de interés está en "... comprender la conducta humana

desde el propio marco de referencia de quien actúa..., fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo” (p. 29).

Por consiguiente, en el modo interpretativo de percibir la realidad en torno a los valores, costumbres y tradiciones que se suscitan cotidianamente en el mundo dinámico, el marketing en la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías puede acercarme intersubjetivamente a la comprensión de estos elementos, factores y condiciones en el contexto interconectado a la vida misma de sus actores sociales.

En cuanto al método, se adopta el fenomenológico hermenéutico de Paul Ricoeur, que permita realizar la interpretación de los significados que le otorguen los informantes clave a la realidad inmersa en el desarrollo del fenómeno objeto de estudio en el proceso de la investigación. El método fenomenológico

hermenéutico de Ricoeur (1975) es definido:

“(...) La fenomenología es un vasto proyecto que no se restringe a una obra o a un grupo de obras precisas; es, en efecto, menos una doctrina que un método capaz de encarnaciones múltiples y del cual Husserl ha desarrollado solo un pequeño número de posibilidades” (p. 11)

Para el caso de esta investigación que trata sobre generar una visión estratégica del marketing de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías, depende de la realidad social de los gerentes quienes se convierten en ser protagonistas de la misma. Por lo tanto, salta a la vista la necesidad de mayor acercamiento a estos actores sociales para su comprensión en el éxito de los proyectos al buscan certificarse y desarrollar los avances tecnológicos en las empresas hoteleras.

Los informantes clave que se seleccionaran para el desarrollo de esta investigación, guardan

correspondencia con la calidad informativa a la cual tienen acceso en las actividades donde ejercen el marketing de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías. Por lo tanto se entrevistarán a los gerentes la Cadena Hotelera Holiday, específicamente en Jacksonville, Florida USA, que apliquen el marketing como herramienta que postula la importancia del cliente y con más de 5 años de experiencia hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes como estrategia para mejorar la capacidad de satisfacer sus necesidades.

Caminos Técnicos para Recabar Información

Entrevista en profundidad: en esta situación se replantea la dinámica acostumbrada de conversaciones espontáneas con preguntas muy generales al entrevistado con la finalidad de obtener información que arroje nuevas ideas o preguntas de investigación que originalmente no estén preconcebidas, sino que en el transcurso de la intersubjetividad,

emergen situaciones en mi interés como investigador, que solicitaré ampliar con explicaciones y aportes de manera natural, pero sigilosamente concebidas para aprovechar la situación de confianza entre el investigador y el entrevistado.

Como técnica de investigación, se seleccionará la entrevista a profundidad, en el sentido de interpretar dentro del contexto de la gerencia, las declaraciones que aporten a lo largo del proceso evidenciando la manera en la cual se desarrolla, su forma de pensar sentimientos o sensaciones y la manera de comportarse ante determinadas situaciones planteadas en la entrevista, que dejen espontáneamente el reflejo de su personalidad. Al establecer confianza con ellos, se orientaría la dirección del objeto de estudio, de manera que busqué la mayor colaboración para centrarse fundamentalmente sobre aquellos aspectos referido al marketing con una visión estratégica de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías.

Categorización y Teorización

En esta parte de la investigación, se desarrollarán los procesos desde la categorización y teorización de los significantes emergentes, a partir de los cuales se procederá a la aproximación al conocimiento orientados en el despliegue sistemático de la interpretación fenomenológica, con apoyo en la hermenéutica desde los sentidos que emerjan de los testimonios aportados por los informantes clave.

De acuerdo con Flick (ob. cit.), la categorización es la interpretación de la información y es el centro de la investigación cualitativa. La cual sirve para desarrollar la teoría y al mismo tiempo constituye la base para la decisión sobre cuáles datos adicionales se deben recoger. Por lo tanto, el proceso lineal de primero recoger la información y después interpretarlos se abandona a favor de procedimientos entremezclado. Con la interpretación se persiguen dos metas puntuales: una de ellas trata sobre la relación, descubrimiento o contextualización de afirmaciones en

el texto, que lleva normalmente a un aumento del material textual; para ser parte del texto original, a veces se escriben interpretaciones de una página.

La otra meta, intenta reducir el texto original por segmentos, asumiendo los elementos que mayormente llaman la atención al interés del investigador. En esto no se trata de aplicar una sola alternativa o bien, buscar la reagrupación de unidades de significación sucesivamente. En resumen, la codificación del material con el propósito de categorizar, en la prospectiva de desarrollar una teoría o de ambas cosas intenta reconstruir la estructura del texto.

A efectos de este estudio, una vez transcrito el material resultante de las entrevistas y presentado a los actores sociales para que verifiquen si lo que allí se expresen se corresponde con lo que ellos quieren decir, se procederá a leer y simultáneamente escuchar el contenido de las entrevistas con el objeto de recordar el momento, tomando nota de las categorías

emergentes en torno a la intencionalidad de este estudio, así como de aquellos elementos que definen a la categoría y las cuales constituirán a posteriori las subcategorías o dimensiones de cada una de ellas.

Con el fin de facilitar el proceso de categorización se identificarán las áreas temáticas alrededor a las cuales giran las categorías. Todo esto en un proceso hermenéutico que me permita ir y venir, preguntándole a los datos con base a las inquietudes que orientan este estudio. Como seguimiento de esta actividad y para hacer más claro el proceso, se construirán los cuadros por cada categoría en donde se describan desde las voces de los propios actores sociales, la categoría y el sentido que como investigador le otorgue a estos elementos, mediante la asignación de nombres producto de la acción como hermeneuta.

Triangulación

La triangulación conceptual según los señalamientos de Coffey y Atkinson (2003) “ofrece un medio para que los investigadores

cualitativos puedan discriminar mejor y discernir más la información obtenida, a fin de tomar una postura sobre la complejidad de elementos de manera conjunta” (p. 47), es un camino hacia nuevas formas de producción del conocimiento y de concepción de la realidad.

En particular, el aprovechamiento cualitativo durante este proceso puede ser usado para descubrir interpretaciones alternativas que no son visibles a primera vista, favoreciendo hallazgos inesperados que permitan la reformulación de viejas teorías, incluso con un fondo crítico para reflexionar sobre la adición y aprovechamiento de múltiples métodos que controle la subjetividad del investigador durante el análisis e interpretación.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación proyecta la idea de triangular la información procedente de las técnicas consideradas. Un aspecto interesante que se retoma a partir de Zapata (2012), guarda correspondencia con la misma naturaleza de la investigación cualitativa en términos

de los contextos sociales, los humanos tratan de utilizar criterios bajo la fidelidad a los procesos estudiados más que a los planteamientos normativos, bien sea con referencia a los puntos tratados o a los efectos que pueden modificar las apreciaciones del investigador, por lo cual es posible considerar que la realidad social es un mundo interpretado, en razón de:

1. La relación entre lo que se observa, conductas, significados, discursos, rituales y acciones, entre otros, y el contexto, histórico, social.
2. Las relaciones que se producen entre el observador, lo observado y la situación en que se produce el proceso.
3. El problema de la perspectiva en conjunto por parte del observador y de los observados que se utiliza para realizar la interpretación de la información.
4. Considerar que los conceptos y categorías que se utilizan para analizar el fenómeno son contruidos socialmente y, por lo tanto, son símbolos específicos

del contexto en el cual se trabaja, forman parte del fenómeno estudiado y se incorporan a la investigación.

5. Todos los procesos de interacción ocurren por medio de significados y definiciones en la situación estudiada y son producto de un proceso de comunicación.

En tales sugerencias, es bueno recalcar que en el transcurso de la interpretación de la información se podría derivar otros aspectos emergentes en los cuales se hará necesario configurar algunos pasos o sistematización vinculantes a fin de ampliar las posibilidades de entendimiento sobre generar una visión estratégica del marketing de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías.

Procedimiento

Procedimiento directo: se cuenta con la confianza de parte de los colaboradores para recabar de manera amplia y sistemática la información y sus fuentes vivas de significados en la realidad de sus

dinámicas y haceres relativos a la práctica profesional. Sin embargo, el principal protocolo de investigación para este caso, es la intersubjetividad y la búsqueda de versiones habladas tanto en signos lingüísticos como en sus creencias y costumbres manifestadas en su quehacer cotidiano. Esto apertura el camino hacia el mantenimiento de mayor contacto con los informantes clave para buscar directamente con estas personas la construcción de versiones nuevas o modificadas sobre los acontecimientos en relación al objeto de estudio.

Procedimiento indirecto: complementa y enriquece lo anteriormente expuesto, con posibilidad de explorar la realidad que se está estudiando a profundidad. Tal como lo menciona Balcázar (2009), es una actitud investigativa utilizada para recopilar la información en los niveles del marketing como visión estratégica de la gestión turística hotelera desde las perspectivas de las nuevas tecnologías. En algunos casos particulares que emerjan en el estudio para enfocar la atención en la

versión y en la visión del mundo de estas personas claves en las organizaciones empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alikilic, O., y Atabek, U. (2012). **Social Media Adoption Among Turkish Public Relations Professionals: A Survey of Practitioners**. Public Relations Review, 38(1), 56-63.
- Bernoff J, L., C. (2008). **Harnessing the Power of the Oh-so-social web**. MIT Sloan Manage Rev, 49(3), 36-42.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., y Shapiro, D. (2012). **Marketing Meets web 2.0, social media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy**. Business Horizons, 55(3), 261-271.
- Bingley, S., Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., y Buultjens, J. (2010). **A Classification Scheme for Analyzing Web 2.0** tourism websites. Journal of Electronic Commerce Research, 11(4), 281-298.
- Buhalis, D. (1998). **Strategic use of Information Technologies in the Tourism Industry**. Tourism Management, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D., y Law, R. (2008). **Progress in Information Technology and Tourism**

- Management:** 20 years on and 10 years after the internet- The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Burcu, B., y Dogerlioglu, O. (2011). **Usage of Web 2.0 Tools for Ubiquitous Enterprises.** *Journal of American Academy of Business*, 17(1), 202-209.
- Burgess, L., Parish, B., y Alcock, C. (2011). **To what Extent are Regional Tourism Organizations (RTOs) in Australia Leveraging the Benefits of web Technology for Destination Marketing and e Commerce?** *Electronic Commerce Research*, 11(3), 341-355.
- Cabiddu, F., Lui, T., y Piccoli, G. (2013). **Managing value co-creation in the tourism industry.** *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Cajal, M. (2017), **Marketing Turístico. Tendencias Clave para tu Estrategia.** España [HTTP//www.mabelcajal.com](http://www.mabelcajal.com).
- Cook, T.D y Reichardt, Ch.S. (2009). **Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa.** (5 Ed.). Editorial Morata. Madrid.
- Escobar, T., y Carvajal, E. (2013). **An Evaluation of Spanish Hotel Websites: Informational vs. Relational Strategies.** *International Journal of Hospitality Management*, 33, 228-239.
- Flores. A, (2016), **Teorías vinculadas a la Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación en las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado Venezolano.** Presentada como Tesis Doctoral en la Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral.** M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall.
- García, V. (2008). **Problemas y Métodos de Investigación en Educación Personalizada.** Editorial Rialp.Madrid
- Giménez, O. (2012), **Gerencia una Mirada a las Competencias Ontológicas.** Consultora Alas. [Http// www.com](http://www.com).
- Law, R., Fuchs, M., y Ricci, F. (2011). **Information and communication technologies in tourism 2011.** *Proceedings of the International Conference.* Innsbruck
- Lee, J. K., y Morrison, A. M. (2010). **A Comparative Study of web Site Performance.** *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 50-67.
- Leung, D., Law, R., Van, H., y Buhalis, D. (2013). **Social Media in Tourism and Hospitality: A literature review.** *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22.

- Leung, D., Law, R., Van, H., y Buhalis, D. (2013). **Social Media in Tourism and Hospitality: A literature review.** Journal of Travel and Tourism Marketing, 30(1-2), 3-22.
- Martín, D. (1999). **Las Tecnologías de la Información y el Turismo.** Estudios Turísticos, 142. Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid, 3-24.
- Pérez, D. (2005): **Contribución de las Tecnologías de la Información a la Generación de Valor en las Organizaciones: Un Modelo de Análisis y Valoración Desde la Gestión del Conocimiento, la Productividad y la Excelencia en la Gestión.** (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria.
- Pérez. J, y Gardey, A (2012), **Definición de Marketing**, <http://Definición/marketing>.
- Poon, A. (1993). **Tourism. Technology and Competitive Strategies.** Wallingford, CT: CAB International, Oxford.
- Ray, N., Banerjee, A., Ghosh, S., y Das, D. K. (2011). **A study on Application of Information Technology on Tourism Development.** Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference. Wuhan. 1-7.
- Richards, J. (2010). **How Employees Can Leverage Web 2.0 in New Ways to Reflect on Employment and Employers.** (pp. 846-862) IGI Global.
- Schlagwein, D., y Prasarnphanich, P. (2011). **Organizational social media around the GLOBE. Dependable, Autonomic and Secure Computing (DASC), 2011 IEEE Ninth International Conferenc.** Sydney, NSW. 924-931.
- Schmidt, S., Cantallops, A. S., y dos Santos, C. P. (2008). **The Characteristics of Hotel Websites and Their Implications for Website Effectiveness.** International Journal of Hospitality Management, 27(4), 504-516.
- Shuai, J., y Wu, W. (2011). **Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy.** Expert Systems with Applications, 38(7), 8763-8769.
- Soto, P., Martinez, I. y Colomo, R. (2010): **An Empirical Analysis of the Relationship Between IT Training Sources and IT Value, Information Systems Management** 27(3), 274-283
- Wen C., C., Chin-Chao, L., y Chyuan, P. (2011). **A Strategic Website Evaluation of Online Travel Agencies.** Tourism Management, 32(6), 1463-1473.
- Woodside, A. G., Vicente, R. M., y Duque, M. (2011). **Tourism's Destination Dominance and Marketing Website Usefulness.**

International journal of
contemporary hospitality
management. International Journal
of Contemporary Hospitality
Management, 23(4), 552-564

**REALIDAD CIRCUNDANTE DE LA
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y
LAS TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Autora: Mirian Caro
karicar@gmail.com

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo presentar los resultados de la continuidad en la aplicación del Modelo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC), el cual se ha empleado en dos empresas privadas, ubicadas en la ciudad de Barinas, estas son YMCP, C.A. e Inversiones K&S Caro, C.A. De ambas empresas se presentan en este documento los resultados en el empleo del modelo, de forma holística, desde un enfoque cualitativo, donde la muestra es intencional

opinática, determinando la participación de siete (7) trabajadores de las empresas seleccionadas, empleando como técnica la entrevista a profundidad; donde se destacan los nudos críticos del modelo y su capacidad de adecuación. El MAETIC planteado por Caro (2018), ha trascendido a nivel de Postgrado, desde una perspectiva filosófica en la que convergen los aportes de Ortega y Leibniz, en cuanto a la realidad circundante, de allí la contribución que se desea plasmar en el presente documento, para dar respuesta a la sociedad del conocimiento y a su entorno, en la aplicación del modelo y su pertinencia ante las circunstancias del momento actual.

PALABRAS CLAVE:

realidad circundante,
administración,
estrategias gerenciales,
herramientas
tecnológicas

SURROUNDING REALITY OF STRATEGIC ADMINISTRATION AND INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Author: Mirian Caro
karicaro@gmail.com

ABSTRACT

The objective of the article is to present the results of the continuity in the application of the Strategic Administration Model with the Application of Information and Communication Technologies (MAETIC), which has been used in two private companies, located in the city of Barinas, these are YMCP, CA e Inversiones K&S Caro, C.A. From both companies, the results in the use of the model are presented in this document, in a holistic way, from a qualitative approach, where the sample is intentionally opinionated, determining the participation of seven (7) workers from the selected companies, using as a technique the deep interview; where the critical nodes of the model and its capacity for adaptation are highlighted. The MAETIC proposed by Caro (2018), has transcended at the Postgraduate level, from a philosophical perspective in which the contributions of Ortega and Leibniz converge, in terms of the surrounding reality, hence the contribution that we want to capture in this document, to respond to the knowledge society and its environment, in the application of the model and its relevance to the current circumstances.

Keywords: Surrounding Reality, Administration, Management Strategies, Technological Tools.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales, la humanidad ha experimentado épocas de cambios superlativos, con consecuencias más o menos traumáticas, que generalmente desestabilizan al individuo en sus concepciones vitales, provocando incertidumbre derivada en una inacción limitante. Las guerras, los desastres naturales y pandemias, han sido aceleradores o detonantes de cambios en las diversas actividades del hombre. Parece difícil aceptar la idea de cambios permanentes, pero quizás sea inherente al instinto de supervivencia de la especie humana, acompañarla con cierta expectativa de evolución, como de superación, esto permite pensar en su permanencia en el planeta, pese al cambio.

En este orden de ideas, la humanidad está viviendo un momento único en su historia. Nunca antes todos los habitantes del planeta se enfrentaron al mismo problema, fueron conscientes de ello y a su vez, tuvieron la cantidad de información en

tiempo real disponible en la actualidad, siendo protagonistas al parecer de una distópica novela futurista. Así pues, lo que se inició como un evento local y aparentemente de tiempo limitado, derivó en un fenómeno global y sostenido, afectando en un efecto dominó, a todas las sociedades del mundo globalizado. En efecto, ni en los más descabellados delirios oníricos, se podría haber pensado en un aislamiento mundial, afectando de una manera tan drástica a la sociedad.

En este contexto, el presente artículo científico, pretende analizar los resultados en la aplicación del Modelo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC), para evaluar su aplicabilidad en medio de la actual realidad global, donde el distanciamiento social, y la paralización casi total de actividades comerciales, exigen desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones, superar la crisis y sobrevivir en el tiempo.

En concordancia con lo antes expuesto, el trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera: Estado de Desarrollo, donde se abordarán los aspectos relevantes sobre la administración estratégica, tecnologías de información y comunicación con especial énfasis en el teletrabajo, aspectos destacables de las teorías filosóficas de Ortega y Leibniz sobre la realidad circundante y se desarrollan los elementos más importantes del MAETIC. Seguidamente, se presenta el sustento metodológico, y se finaliza con la visión prospectiva del estudio.

Estado de Desarrollo

Administración Estratégica

Son muchas las definiciones sobre administración estratégica; sin embargo, todas tienen aspectos comunes, permitiendo aseverar que se refiere a un conjunto de acciones llevadas a cabo para el logro de los objetivos organizacionales, sin dejar de lado la dinámica del entorno. A lo que, David (2008), señala que “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular,

implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (p. 5). En este sentido, la administración estratégica tiene como finalidad aprovechar las oportunidades existentes, así como crear otras nuevas y diversas para el futuro, siendo la estrategia el plan de acción cuya formulación representa el compromiso de emprender dichas acciones.

Por otra parte, Chiavenato (2001), se refiere a la administración estratégica como planeación estratégica, la define como “una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional”(p. 149). Las opciones estratégicas de una organización rara vez son sencillas, a menudo requieren toma de decisiones con un curso concreto de acción, principalmente cuando las transformaciones del entorno, así lo exigen. En efecto, la administración estratégica contribuye con el logro de los objetivos, sin preocupación por

anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino considerando implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en la actualidad.

Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

En la sociedad actual, totalmente influenciada por el proceso globalizador, el uso extensivo e integrado de las TIC en todos los espacios es un factor determinante de cambio e innovación. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, basadas en la microelectrónica, informática, así como telecomunicaciones, constituyen un fenómeno de enormes dimensiones, que desempeñan un papel central en el desarrollo socioeconómico a nivel global.

En tal sentido, se vive en una sociedad en la que como señala Cremades (2001) “la información se ha convertido en el principal bien de consumo y el motor de nuestra economía” (p. 116). Uno de sus rasgos fundamentales es el uso de las TIC, en cada ámbito de la vida: en el educativo, transformando el

esquema tradicional de enseñanza y aprendizaje; en el económico y financiero, generando diversos servicios bancarios online o la aparición de las criptomonedas; en la salud, con el fortalecimiento de la telemedicina; de igual manera en la cultura y lo social, donde las redes sociales han ejercido gran influencia, por ende, en el ámbito laboral.

Según la Comisión Europea (2013), las TIC son un término utilizado actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, así como aplicaciones tecnológicas, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones. De igual manera, la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información, define a las TIC como el estudio, diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información por medio de sistemas informáticos, siendo el medio más versátil, pero no el único; también los teléfonos móviles, la televisión, la

radio, los periódicos digitales, entre otros.

Por su parte, Sánchez (2015), define a las TIC como “medios para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las vastas fábricas automatizadas” (p. 103). En este orden de ideas, se puede afirmar que la tecnología ha impulsado nuevas vías de acceso, uso y manejo de información, cambiando inevitablemente las formas de vivir y de trabajar. Significa entonces, que las tendencias globales apuntan hacia la transformación del entorno laboral, donde el teletrabajo, combina políticas corporativas para el cumplimiento de objetivos junto a los recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos.

Teletrabajo

Etimológicamente, el término Teletrabajo proviene de la palabra griega “tele”, al emplearse como

prefijo significa lejos y de “trabajo”, implica la acción de trabajar, palabra latina (tripaliare, de tripalium, instrumento de tortura) que significa realizar una acción física o intelectual continuada con esfuerzo (Bello, 2016). Muchos autores abordan otros términos como teledesplazamiento (telecommuting), trabajo en red (networking), trabajo a distancia (remote working), trabajo flexible (flexible working), trabajo móvil (workshifting) y trabajo en el domicilio (home working). Todos enmarcados bajo la concepción de trabajo a distancia, aun cuando presentan significados muy similares al teletrabajo poseen características ligeramente diferentes.

En este orden de ideas, el teletrabajo constituye una modalidad que en virtud de sus grandes beneficios económicos, sociales y ecológicos viene siendo adoptada día a día por empresarios y trabajadores a nivel global. Por lo tanto, resulta importante destacar los orígenes de esta forma de trabajo, donde Guzmán y Villamizar (2017) señalan que:

“Los inicios del teletrabajo se remontan en la crisis del petróleo en Estados Unidos, en los años 70, cuando se utilizó como una medida para el ahorro de energía y para enfrentar la escasez de combustible, que impedía el transporte de los empleados a sus lugares de trabajo. En la década de los 90 se amplió su adopción, inicialmente, para los altos ejecutivos y, posteriormente, se lanzaron programas para los trabajadores interesados en esta modalidad, que les significaba una reducción de costos fijos y de desplazamientos, y un mayor aprovechamiento del tiempo libre.” (p.8)

La idea central expresada por los autores establece que el teletrabajo se originó en medio de una fuerte crisis petrolera, caracterizada por la escasez de combustible. Si bien es cierto, en la actualidad la crisis global es de otra índole; al contextualizar la crisis al ámbito nacional, resulta interesante advertir ciertas similitudes, con las circunstancias que dieron origen a la modalidad del teletrabajo. La realidad venezolana, obedece a una crisis

multifactorial agudizada en los últimos tiempos, evidenciándose el colapso del sector petrolero, donde la escasez de combustibles es tan sólo uno de los diversos obstáculos a sortear para los gerentes nacionales.

En tal sentido, para Martin (2018) el Teletrabajo consiste en “el desempeño de la actividad laboral remunerada sin la presencia física del trabajador en la empresa que ofrece ni en la empresa que demanda los bienes y servicios, para la que se utiliza como herramienta básica las TIC” (p. 13). Resulta evidente entonces, que esta modalidad laboral es posible gracias a las herramientas tecnológicas. Por su parte, al referirse al teletrabajo Bustamante (2020), expresa:

“El teletrabajo consiste en trabajar a distancia utilizando como herramienta principal una computadora, tablet, laptop o un teléfono inteligente. Lo más habitual es que la tarea laboral se realice desde la casa, pero no es el único lugar ya que puede realizarse en movimiento, desde hoteles, cibercafés, sitios de coworking o desde

cualquier sitio donde exista una conexión a Internet o aún sin ella.” (p. s/n)

Con base a lo señalado anteriormente, el teletrabajo se caracteriza por un uso constante de las tecnologías de información y la prestación del trabajo se da mayormente fuera del centro de trabajo. Ante la situación planteada, puede definirse el Teletrabajo como una forma de trabajo flexible a distancia o remota, empleando las TIC, que posee independencia de espacio, en cuanto a dónde y cómo se desarrolla e independencia de tiempo, en relación al horario y velocidad para el desarrollo de la actividad laboral.

El teletrabajo tiene potencialmente múltiples facetas, puede desarrollarse como una actividad empresarial, de prestación de servicios o incluso, como trabajo autónomo. En este sentido, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo y Corporación Colombia Digital (2012), desarrolló el “Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo

En Colombia”, donde se establecen tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador:

“Teletrabajo Autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos. Teletrabajo Suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana. Teletrabajo Móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.” (p. 12).

Por otra parte, Cañadas (2017), señala: “El criterio comunicativo permite distinguir las modalidades de

teletrabajo en función del tipo de enlace entre el trabajador y la empresa” (p. 49). Interpretando al autor, en función de este criterio, el teletrabajo puede ser desconectado (offline) o conectado (online). En ese sentido, el teletrabajo desconectado, concede mayor autonomía al trabajador, pues recibe instrucciones de las tareas a realizar y las desarrolla sin enlace directo telemático con la empresa; mientras que el teletrabajo conectado, permite la interacción continua entre empresario y teletrabajador, donde las directrices como el control del empresario se llevan a cabo en tiempo real.

Modelo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC)

En el escenario global actual, la gerencia debe adaptarse para hacer frente a las constantes transformaciones del entorno, desechando métodos no acordes con la realidad o perecer irremediablemente. Ello supone una gerencia que posibilite actuar en espacios sometidos a constante

incertidumbre, donde la administración estratégica permitiría definir los objetivos organizacionales, así como establecer estrategias para lograrlos, tomando decisiones sobre las demandas del ambiente inmediato, así como futuro; las tecnologías de la información y la comunicación, podrían constituir un poderoso aliado, capaz de romper, precisamente, con las barreras de la distancia, que en la actualidad están afectando la economía mundial.

Por otra parte, la sociedad actual, donde prima la velocidad, cantidad y calidad de información, unido al drástico avance tecnológico, a las necesidades globales humanas de distanciamiento, ha traído consigo, novedosas formas de interacción, generado cambios y transformaciones importantes en hábitos de vida, particularmente en el ámbito educativo, cultural, social, productivo, como económico, que repercuten directamente en el contexto laboral del presente.

En tal sentido, se presenta el modelo de administración estratégica con apoyo de las tecnologías de

información y comunicación (MAETIC) elaborado por Caro (2018), como una herramienta que facilite al gerente, la identificación de los potenciales usos que en el marco de la gerencia estratégica, pueden hacer de las tecnologías de la información y comunicación a las cuales tienen acceso, al considerar las capacidades para el uso inteligente de dichas tecnologías por parte de los trabajadores, garantizando su operatividad en el tiempo, frente a los cambios del entorno y en el marco de la Sociedad de la Información.

Objetivo del Modelo

Objetivo General

Proporcionar una herramienta teórica para la identificación del uso potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el marco de la administración estratégica.

Objetivos Específicos

1. Identificar el uso potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en cada etapa del proceso de administración estratégica.
2. Fortalecer el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ya existentes, en los procesos administrativos y operativos de la organización.
3. Reducir la brecha digital en el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Desde el punto de vista teórico, MAETIC se encuentra sustentado por David (2008), quien afirma que el modelo de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia; adaptándose a las características propias de cada empresa. Igualmente, constituye una representación esquemática de ciertos elementos considerados por Caro (2018), de mayor relevancia en la gerencia estratégica

Con respecto al contexto, Morín (citado en Caro, ob. cit.) plantea: “El conocimiento de las informaciones o los elementos aislados es insuficiente, hay que ubicar las informaciones y los elementos en su contexto para que adquieran sentido” (p. 67). Es decir, el contexto responde al cómo se desarrollan los diferentes

escenarios donde se aplican los instrumentos y métodos. En este sentido, el modelo considera un contexto o realidad circundante, cuyas particularidades limitan el desarrollo regular de las actividades gerenciales.

Este modelo se justifica dada la gran necesidad de adecuar los procesos administrativos, financieros y operacionales de las empresas estudiadas, a las condiciones actuales del entorno, a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación disponibles para estas organizaciones, las cuales revisten gran importancia para mantenerse en el tiempo, frente a las diversas medidas preventivas de aislamiento y distanciamiento social. Por lo tanto, el presente modelo constituye un valioso aporte para potenciar el aprovechamiento de las TIC en las organizaciones, facilitando su adaptación a los constantes cambios del entorno, estimulando la capacidad de respuesta ante las circunstancias actuales.

El planteamiento del modelo para la administración estratégica con

uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación contempla tres (3) fases fundamentales. La primera, comprende la identificación del uso potencial de las TIC, en la formulación, implementación y evaluación de estrategias, en el marco del proceso de administración estratégica, donde además se hace referencia a las tecnologías empleadas actualmente por las organizaciones seleccionadas para la aplicación del modelo.

Por su parte, la segunda fase consiste en la determinación de las líneas de acción, las cuales se originan a partir del diagnóstico estratégico, aplicado a las organizaciones en el marco del uso o aplicación de las TIC. La tercera fase comprende el diseño del plan de capacitación sobre el uso de las TIC, dirigido a los gerentes y trabajadores. Sin embargo, incorpora una cuarta fase de seguimiento, que comprende los indicadores que permiten visualizar oportunamente el cumplimiento de las metas establecidas, desde los enfoques de

la estrategia, procesos, gestión y capacitación; así como, la frecuencia de verificación, que permitirán llevar a cabo las acciones correctivas del modelo planteado para el logro de los objetivos.

Realidad circundante filosófica de Ortega y Gasset, Leibniz.

El Modelo de Administración Estratégica con aplicación de Tecnologías de la Información y Comunicación (MAETIC), trasciende en lo filosófico desde la perspectiva de la realidad circundante, donde Fernández (2011), señala que el filósofo Ortega se centra en la frase aparecida en Meditaciones del Quijote “Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo” (p.140); haciendo referencia a que todo tiempo tiene una misión, y cuando los hombres no se preocupan por realizarla, no viven a la altura de los tiempos. En este sentido, el fenómeno poliédrico globalizador del mundo actual, exige constante innovación y transformación de la realidad, donde la administración estratégica, apoyada en las tecnologías, constituye un

instrumento eficaz y eficiente para la gerencia de hoy.

En este orden de ideas, Fernández (ob.cit) indica que para Ortega el hombre es un ser inmerso en una circunstancia, que le presenta diversas concepciones de su estado físico y mental, cuya misión es satisfacerlas y para lograrlo, crea la técnica, que puede definirse como “la reforma que el hombre impone a la naturaleza en vista de la satisfacción de sus necesidades” (p.140). De tal manera, MAETIC permitiría a la gerencia, cumplir con sus objetivos, gracias al buen manejo y aprovechamiento de la tecnología, que proporciona información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.

Al respecto, De Gaudemar (2011) escribe sobre el filósofo Leibniz el cual “se dedica a resolver el caos aparente del mundo sin negar por ello su complejidad” (p.56). Hoy en día, todo tipo de organización pública o privada, independientemente de su tamaño, necesita estrategias apoyadas en herramientas tecnológicas, enfocadas en cada nivel gerencial, sin dejar de

lado el entorno, donde sus trabajadores, clientes, proveedores y colaboradores, también forman parte de la estructura operativa.

Para De Gaudemar (ob.cit), Leibniz se centra en que “cada ser del universo constituye un punto de vista único y que actúa sobre el mundo” (p.56), en el contexto de lo descrito, el MAETIC establece la presencia y empleo de tecnologías de información y comunicación, no sólo en los niveles gerenciales, sino en cada elemento de la estructura operativa. En este orden de ideas, el teletrabajo como herramienta tecnológica constituye una tendencia laboral actual que está trasformando la idea de que el ser humano debe salir de casa y trasladarse físicamente a un lugar para realizar su trabajo. Hoy en día, se pueden desarrollar actividades productivas independientes o tener un empleo ubicuo, si se cuenta con computadora e internet, propiciando el acceso oportuno a información.

Sustento Metodológico

El enfoque epistemológico asumido por la investigadora para el desarrollo del presente artículo, se determina desde un contexto heurístico, a partir de la experiencia en la aplicación del modelo. Ante la situación planteada, este estudio se ubica desde un enfoque cualitativo, que estudia el fenómeno de forma holística, desde la perspectiva de los participantes, considerando sus experiencias y opiniones, con una participación activa del investigador. Al respecto, Trujillo y Otros (2019) consideran que:

“El enfoque cualitativo de la investigación se fundamenta en las ideas del paradigma interpretativista, desarrollado por las Ciencias Sociales, según el cual, no existe una realidad social única, más bien, variadas realidades construidas desde la óptica personal de cada uno de los individuos. Este enfoque requiere que el investigador busque y comprenda las motivaciones del grupo estudiado, abandonando su óptica personal. Este es un enfoque global y

flexible, en donde se establece una relación directa entre el observador y el observado, logrando la construcción total del fenómeno, desde las diferencias individuales y estructurales.” (p. 22)

Según la profundidad, el tipo de investigación es descriptivo, puesto que se obtuvo la información necesaria a partir de las experiencias y percepciones de un grupo de trabajadores de dos empresas privadas respecto a la aplicación del MAETIC, empleando principalmente el teletrabajo, con el objetivo de describir esta situación desde el punto de vista de cada uno de ellos. Con relación al tiempo, en esta investigación se obtuvo la información en un punto específico del tiempo, sin involucrar seguimiento.

Asimismo, la metodología de investigación se caracterizó por ser Fenomenológica, cuyo propósito principal, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir

los elementos en común de tales vivencias” (p. 493). En este sentido, la fenomenología se fundamenta en el análisis de temas específicos, donde el investigador confía en la intuición y contextualiza las experiencias en el tiempo que sucedieron, enfocándose en describir las experiencias de los participantes.

Ahora bien, la muestra se eligió empleando un muestreo intencional opinático, donde según Ruiz (2003):

“El investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal: los más fáciles (para ahorrar tiempo, dinero,...), los que voluntaria o fortuitamente le salen al encuentro (son los únicos que puede lograr para una entrevista,...), los que por su conocimiento de la situación o del problema a investigar se le antojan ser los más idóneos y representativos de la población a estudiar...” (p. 64)

De esta manera, los sujetos que participaron en la investigación son un grupo de siete (7) trabajadores de

dos empresas privadas, ubicadas en la ciudad de Barinas, estado Barinas: YMCP, C.A. (Dedicada a la comercialización de repuestos y partes automotores, con 4 años de operaciones) e Inversiones K&S Caro, C.A. (Centro de comunicaciones que brinda principalmente servicios de ciber, transcripción de datos, operaciones online y telefonía, con 15 años de experiencia en el ramo).

Cabe destacar, estos trabajadores cumplen como requisitos: mínimo 3 años de experiencia en la empresa, haber participado en operaciones de teletrabajo, y las empresas desarrollan sus operaciones enmarcadas en el MAETIC. Para la selección de los sujetos no se tuvo en cuenta, la edad, sexo, ni el nivel académico. Este criterio de selección obedece a la capacidad de estos trabajadores para cumplir funciones de teletrabajo, su conocimiento sobre MAETIC, experiencia y disposición ante la dificultad de lograr traslados o contactos, en medio de las

condiciones de distanciamiento social y cuarentena del momento actual.

Para la recolección de la información se empleó como técnica la entrevista en profundidad (también conocida como entrevista cualitativa), se realizaron encuentros personales entre la investigadora y los entrevistados, para conocer la perspectiva y opinión, que estos últimos tienen respecto al fenómeno en estudio. En este orden de ideas, Martins (2019) considera que la entrevista “es útil en los procesos de investigación cuando se requiere indagación de primera mano y se cuenta con la habilidad de hacer interrogantes concretas y pertinentes en relación con el objeto de estudio (p. 245). En efecto, no se espera que las respuestas de los entrevistados sean objetivamente verdaderas, sino subjetivamente sinceras, y la investigadora adopte posición de oyente interesado, sin evaluar las respuestas.

Visión prospectiva de la investigación.

Luego de analizar los resultados obtenidos de los sujetos

entrevistados, pudo evidenciarse la aplicabilidad del MAETIC, para las empresas seleccionadas. Sin embargo, se observan grandes obstáculos, en el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales, debido a diversos factores, entre los que destacan: fallas en el suministro eléctrico, deficiencias en los servicios de conexión a internet y de telefonía, todos estos aspectos dificultan la eficiencia en el desarrollo las actividades gerenciales.

Por otra parte, se evidencia que ambas empresas, se apoyan principalmente en el correo electrónico, WhatsApp y telefonía, para el desarrollo de las operaciones. No tienen presencia en redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook u otras. En los actuales momentos, los entrevistados advierten la necesidad de ampliar su presencia en las redes. De igual manera, consideran que el uso de las redes puede contribuir a determinar mejores proveedores. En este orden de ideas, los entrevistados manifiestan que, aunque conocen las

redes sociales, y las emplean como forma de entretenimiento, no se sienten capacitados para aprovecharlas en el ámbito empresarial y laboral. Por lo que se requiere fortalecer las competencias digitales de algunos trabajadores.

Con base a los resultados obtenidos, se evidencia un punto crítico del MAETIC, respecto a la brecha digital. Específicamente, de índole geográfica, dadas las diversas fallas de conectividad y deficiente servicio eléctrico en el estado Barinas. Al respecto, Vásquez (2017), define la brecha digital territorial, como aquella que “se origina en función del lugar de residencia, debido a la inexistencia de infraestructuras de telecomunicación adecuadas en determinadas zonas con unas características geográficas, sociales y económicas específicas”. (p. 24). La brecha digital geográfica implica territorios excluidos, influyendo sobre el acceso a información, como al desarrollo de estrategias gerenciales a través de herramientas tecnológicas, donde

operan las empresas parte de este estudio.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la modalidad de teletrabajo se presenta como una opción importante y atractiva para pequeñas y medianas empresas, independientemente de su razón social, cuya expansión y crecimiento se dificulta al no acceder con facilidad, dado su alto costo, a

profesionales especializados que le ayuden a mejorar sus procesos y consecuentemente su posicionamiento competitivo en el mercado. En este orden de ideas, se presenta a continuación una representación visual del Modelo Prospectivo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC), enfocado hacia la modalidad de teletrabajo.

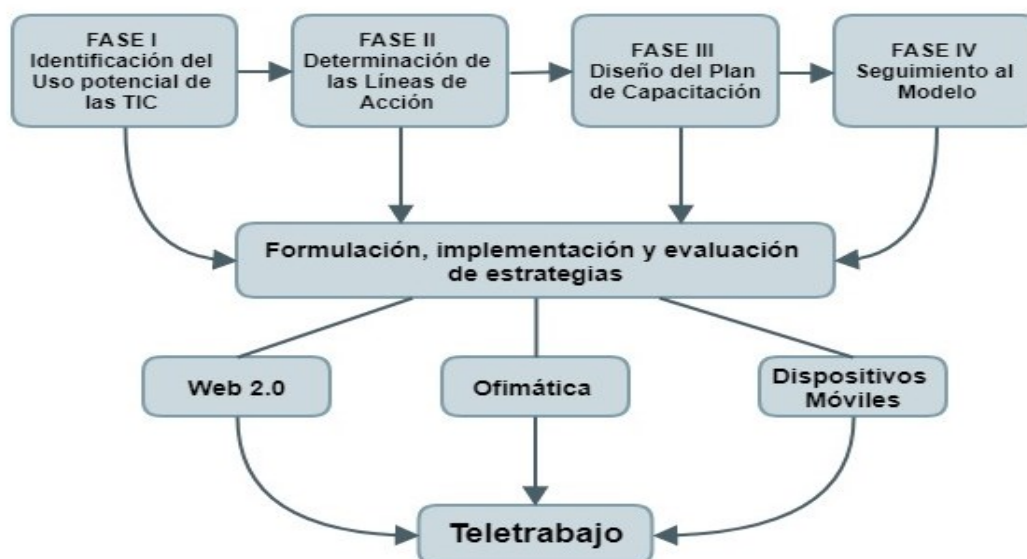


Figura 1. Modelo Prospectivo de Administración Estratégica con Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (MAETIC)

Fuente: Elaboración propia a partir de Caro (2018).

Aunque en un principio, el teletrabajo se ha visto asociado al desarrollo de las TIC, es necesario considerarlo una estrategia

empresarial y no un mero resultado tecnológico. A pesar de sus desafíos, el teletrabajo ofrece a las empresas un enorme potencial en términos de

aumento de productividad y satisfacción de los trabajadores. En Venezuela han sido muy pocos los pasos andados respecto al teletrabajo. Las empresas estudiadas, en consenso con los empleados han definido estrategias para desarrollar tareas bajo esta modalidad. Sin embargo, la falta de regulación formal no ha establecido los mecanismos necesarios para su control y seguimiento, ni ideado un plan legal que proteja tanto al empleador como al trabajador en los casos de asumir tareas a distancia.

Resulta evidente que en la transformación de las formas de trabajo producto de un entorno globalizado, donde las circunstancias especiales requieren de un distanciamiento social, existen quienes se resisten a los procesos de cambio, principalmente si estos cambios son de índole tecnológico, ya sea a nivel operativo o a nivel gerencial. No obstante, es indispensable adaptarse a los requerimientos de innovación para poder permanecer en el tiempo, sin desaparecer en el intento.

Como se ha mencionado a lo largo del presente artículo, más que en el pasado, actualmente las organizaciones venezolanas enfrentan una gran variedad y diversidad de obstáculos para las cuales no hay soluciones y caminos unívocos. En el ámbito gerencial, se debe tener una visión más amplia de un fenómeno que discurre más allá del mundo de trabajo y que ha ido desarrollándose históricamente más allá de las innovaciones tecnológicas. En este orden de ideas, al ser el teletrabajo una forma de organización laboral no típica, por lo menos en Venezuela, debe haber mayor cautela en las afirmaciones en torno a que estamos transitando homogéneamente hacia el teletrabajo.

En este orden de ideas, las evidencias empíricas no hacen sino demostrar que de ninguna manera el futuro organizacional inmediato es el teletrabajo, debido a que la telematización integral es impracticable por razones técnicas, financieras y culturales para las pequeñas empresas en nuestro país.

En todo caso, actualmente resulta una herramienta de gran utilidad, para cumplir con los requerimientos mínimos que permitan a las organizaciones, sobrellevar el momento crítico que se está atravesando pues, aunque el teletrabajo disminuye el contacto social, propicia el contacto virtual con clientes y proveedores.

Tal como se ha visto, el MAETIC, se aborda con un enfoque filosófico, que resulta pertinente al momento actual, donde las circunstancias excepcionales que nos rodean, se corresponden con la realidad circundante desde la perspectiva del filósofo Ortega, para quien el hombre es un ser inmerso en una circunstancia, y que impone reformas a la naturaleza en vista de la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, MAETIC constituye una herramienta que transforma la realidad circundante, donde las estrategias facultan la actuación gerencial, para el logro de los objetivos organizacionales.

Hechas las consideraciones anteriores, el filósofo Leibniz se

centra en que cada ser del universo constituye un punto de vista único y que actúa sobre el mundo. En el contexto de lo descrito, el MAETIC establece la presencia y empleo de tecnologías de información y comunicación, no sólo en los niveles gerenciales, sino en cada elemento de la estructura operativa, lo que finalmente permitirá al gerente estratégico, innovar en la toma de decisiones para el éxito empresarial.

Finalmente, se destaca la continuidad en el empleo del MAETIC, que originalmente fue aplicado en organizaciones microfinancieras rurales, como una alternativa gerencial para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones. Y actualmente, está siendo aplicado en pequeñas empresas privadas, ubicadas en zonas urbanas, permitiendo potenciar el uso de las herramientas tecnológicas que tiene a disposición. Dadas las condiciones que anteceden, a partir del presente estudio, se asoma un nuevo horizonte de investigación, para el fortalecimiento del uso de las

tecnologías de la información y comunicación en el ámbito académico universitario, que permita evidenciar la versatilidad del modelo, siendo adaptado a las necesidades y realidades propias de cada organización en que se aplique.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bello, A. (2016). **Teletrabajo y Outsourcing como Herramientas de Optimización e Innovación Laboral en un Entorno Globalizado**. Revista Multidisciplinaria Dialógica, UPEL Maracay. Publicación en línea semestral Vol. 13, Num.1. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialogica>
- Bustamante, D. (2020). **Desde Cualquier Lugar. El Desafío del Teletrabajo**. (1.^a ed.). Richard Sabogal.
- Caro, M. (2018). **Administración Estratégica y uso de Tecnologías de Información y Comunicación en la Gerencia de las Cajas Rurales del estado Barinas**. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Fermín Toro, Cabudare.
- Castillo, J. (2017). **Implementación de La Figura del Teletrabajo en el Sector Público de Costa Rica: Avances y Desafíos**. Cuaderno Jurídico y Político, 3(9), 5-23. Recuperado de <https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/124>
- Cañadas, F. (2017). **Teletrabajo: Revisión Teórica y Análisis Jurídico-laboral**. [Tesis en línea]. Tesis doctoral. Universidad de Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/48771>
- Chiavenato, I. (2001). **Administración. Teoría, proceso y práctica**. Colombia. Ediciones McGraw-Hill interamericana, S. A.
- Comisión Europea (2013). **Directrices de la Unión Europea para la Aplicación de las Normas Sobre Ayudas Estatales al Despliegue Rápido de Redes de Banda Ancha**. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Cremades, J. (2001). **El Paraíso Digital. Claves para Entender la Revolución de Internet y las Telecomunicaciones**. Barcelona: Plaza & Janes
- David, F. (2008). **Conceptos de Administración Estratégica**. (11va edición). México. Pearson Educación.
- De Gaudemar, M. (2011) **Leibniz. Los Grandes Filósofos. Maestros del Pensamiento Universal**. Colección Filosofía Hoy. Madrid - España. Editorial Globus Comunicación, S.A (p.56-59)

- Fernández, C. (2011) **Ortega y Gasset. Los Grandes Filósofos. Maestros del Pensamiento Universal.** Colección Filosofía Hoy. Madrid - España. Editorial Globus Comunicación, S.A (p.138-141)
- Guzmán, A y Villamizar, C. (2017). **Las Habilidades del Teletrabajador para la Competitividad.** Fórum Empresarial, vol. 22, núm. 2, 2017, pp. 5-30. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas. San Juan, Puerto Rico. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/631/63154910002.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación** (6ta edición). Editorial McGraw-Hill Education. México.
- Martin, P. (2018) **Teletrabajo y Comercio Electrónico.** Colección Aula Mentor. Serie Emprendedores. Madrid - España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Martins, F. (2019) **El Arte de la Investigación Científica.** (1era edición). Venezuela: CIPF Editores.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo y Corporación Colombia Digital (2012). **Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia.** Bogotá.
- Ruiz, J. (2003). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** (3era edición) Universidad de Deusto. Bilbao.
- Sánchez, A. (2015). **Usos de la Tecnología para el Impulso de la Participación Ciudadana en las Entidades Locales. Estudio de tres Proyectos de Ciberdemocracia Local: Femp, Localret y Eudel.** [Tesis en línea]. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid, España. Recuperado de <https://tinyurl.com/y4mzbds8>
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., y Merlo, M. (2019). **Investigación Cualitativa. Epistemología, Métodos Cualitativos, Ejemplos Prácticos, Entrevistas en Profundidad.** (1era edición). Ecuador: Editorial Ibarra.
- Vásquez, E. (2017). **Brecha digital en Andalucía: TIC, Sociedad y Territorio. Análisis y Propuestas en el Ámbito de las Infraestructuras.** [Tesis en línea]. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=68617>

**SIMBIOSIS DEL TALENTO HUMANO Y
COACHING ENFOCADO EN LA
GERENCIA**

Autora: Idemeri del Carmen Loreto
idameri@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar el talento humano aplicando el coaching como disciplina en la gerencia de la U.E Colegio Privado Martin Luther King, para el aprovechamiento de las relaciones laborales. Dentro del ámbito metodológico, la investigación se justificó en la importancia del aporte epistémico, y está

orientado en la línea de investigación: la Gerencia en la sociedad de la información, en coherencia con el proyecto de Transformaciones organizacionales y nuevas tecnologías establecida en el Programa del Doctorado en Gerencia Avanzada propuesta por la Universidad Fermín Toro, asimismo, estuvo orientada dentro del enfoque cualitativo, tipo descriptivo y documental, en la cual se emplea la revisión documental, para la recopilación y análisis de la información proveniente de diferentes fuentes como entrevistas, investigaciones a fin de interpretar los resultados, concluyendo que en la U.E Colegio Privado Martin Luther King es necesario engranar al talento humano, el coaching como proceso de entrenamiento, liderazgo y aprendizaje, que se ubica en la esfera de la acción y aplicación, el cual ayudará al personal a obtener resultados en su vida, profesión mejorando y desarrollando la gestión educativa.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, coaching,
talento humano

SYMBIOSIS OF HUMAN TALENT AND MANAGEMENT-FOCUSED COACHING

Author: Idemeri del Carmen Loreto
idameri@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze human talent applying coaching as a discipline in the management of the U.E Martin Luther King Private School for the use of labor relations. Within the methodological field, the research is justified in the importance of the epistemic contribution, it is oriented in the line of research: Management in the information society, in coherence with the project of Organizational Transformations and new technologies established in the Doctorate Program in Advanced Management proposed by the Fermín Toro University, likewise, it will be within the qualitative approach, descriptive and documentary type, in which the documentary review will be used, for the compilation and analysis of information from different sources such as interviews, investigations in order to interpret the results, concluding that in the EU, the Martin Luther King Private School, it is necessary to engage human talent with coaching as a training, leadership and learning process, which is located in the sphere of action and application, which will help staff to get results in your life, profession improving and developing management educational.

Keywords: Management, coaching, human talent.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por permanentes y dinámicas transformaciones que arrastran consigo numerosas consecuencias, lo que requiere una constante, además de una progresiva actualización, un nuevo entorno de negocios, cambios, innovación, tecnología y una nueva fuerza de trabajo basada en el talento, son algunos de los escenarios donde se mueve el mundo moderno en cuanto a gestión se refiere. Por tal razón hoy día las organizaciones se orientan a potenciar y reenfocar el factor humano como eje principal y protagonista del progreso de la misma, puesto que estos llegan a ser más exitosos cuando dan mayor valor y significación a las personas que allí laboran.

En este sentido cabe resaltar que se debe dar una simbiosis dentro de toda empresa u organización, es decir, una relación de ayuda, de apoyo mutuo, ya que estos trabajan o realizan algo en común; es así que el método a seguir consiste en

acompañar, instruir y entrenar al grupo de trabajadores, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas orientadas a optimizar la calidad, eficiencia de la gestión.

Así mismo el director de una escuela tiene que ser un líder consiente de que el ser humano en esencia es un ser social que lo dispone siempre accionar en conjunto con otras personas en diferentes ámbitos, es decir, un coach de vida que facilite el desarrollo potencial del talento humano para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad, del mismo modo que dentro de su gestión existe un grupo que comparten objetivos, metas, intereses comunes, talentos, habilidades y por eso deben ser parte de ese mismo espacio social.

En este sentido el coaching como disciplina gerencial tiene que enfrentar nuevos retos y desafíos de la gestión, visualizando en cada miembro a esclarecer sus metas, ya sean personales o laborales, para alcanzarlas, cada uno tiene un lugar y desde él se espera que se actúe y

para ello el coach debe orientar su acción hacia la articulación de roles y funciones ayudando a explorar, evaluar, valorar y ordenar nuevas opciones para elegir las mejores y construir un plan de acción

En este mismo orden de ideas cabe resaltar que la planificación como parte de la gestión irrumpió en América Latina como política desarrollista, la cual no puede estar aislada de toda gestión, ni deben quedar en la mera formulación de objetivos sino deben llevarse a la práctica ya que, si no es así se van a suscitar problemas dentro de la organización; en atención a lo antes expuesto se puede afirmar que en este momento dentro de las instituciones educativas venezolanas se percibe lamentablemente poca disposición y apertura por parte de los entes rectores para dirigir, instruir su personal hacia una misma dirección, hacia un mismo logro, proyectando a potenciar la enseñanza- aprendizaje.

En vista de esto el presente artículo hace referencia a la simbiosis del talento humano y coaching

enfocado en la gerencia dirigido a proponer estrategias que faciliten el aprovechamiento del personal a través del acompañamiento, apoyo, ayuda efectiva para potenciar las habilidades, destrezas, conocimientos del personal que labora en U.E Colegio Privado Martin Luther King del estado Mérida, municipio Libertador.

Se atisba el valor que se le da dentro en dicha institución al talento humano, lo que ha generado progresivamente desmotivación, desinterés, apatía en los docentes para potenciar, innovar y actualizar continuamente sus conocimientos y capacidades en su campo laboral, este debido a la falta de motivación, a la imposición de cargos gerenciales teniendo como factores determinante para optar por ellos el partidismo mas no la capacidad intelectual e idoneidad, entre otros; situación que influye en la calidad del servicio y por ende en la gestión idónea, ya que la educación es factor crucial, necesaria para lograr la transformación del país, razón por la cual se amerita nuevas

orientaciones que fortalezcan el sistema educativo.

Siguiendo el orden de idea, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Sera posible diagnosticar las necesidades que utiliza la institución en cuanto a la gerencia en la UE Colegio Privado Martin Luther King?

¿Qué método maneja la gerencia dentro de la UE Colegio Privado Martin Luther King?

¿Se puede utilizar el coaching como herramienta para mejorar el talento humano de la UE Colegio Privado Martin Luther King?

Propósitos de la investigación

General:

Analizar la simbiosis del talento humano y coaching enfocado en la gerencia de la U.E Colegio Privado Martin Luther King.

Específicos:

- Diagnosticar las necesidades en la institución en cuanto a la gerencia.

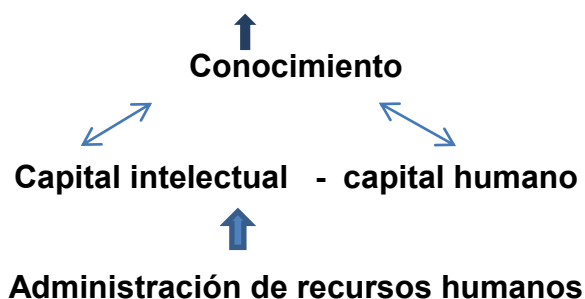
- Develar el método gerencial utilizado en la U.E Colegio Privado Martin Luther King.

- Teorizar el coaching como herramienta para mejorar el talento humano de la U.E Colegio Privado Martin Luther King.

Desarrollo Secuencial y Teórico

La gestión se define como en los pasos conducentes a la consecución de una cosa; es decir aquello vinculado a las acciones que tienen objetivos hacia los cuales se dirige y se relaciona con la acción y efecto de administrar. La gestión educativa es la planificación, ejecución y evaluación de las experiencias en una institución.

Figura 1: La plataforma del capital humano de la siguiente manera:



Fuente: Madrigal y Comareno (2000)

Montilla (2004) señala que en la actualidad el capital intelectual es un conjunto de sistemas, proceso conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientado a la producción y orientación del conocimiento en función de objetivos estratégicos; su naturaleza radica en los seres humanos a nivel personal o colectivo.

El talento humano para Moreno (2012) está caracterizado por la individualidad, y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinaran sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) por último se tiene el coaching, que está definido como: anglicismo que procede del verbo inglés to coach, entrenar) es un

método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas, esto porque se busca, estudiar cómo influye.

El talento humano está integrado por los procesos de la organización, diseñados para cautivar, gestionar, desarrollar, motivar y estimular al personal idóneo para hacer que tenga éxito constantemente, al fusionarlo con el coaching se consigue conducir al talento humano a través de recompensas que construyan el compromiso y así fomentar el logro de resultados, por tal argumento cito a Moreno, Fidel y Godoy, Elsy (2012) señalan que

El recurso humano está representado por el universo de la organización, mientras que talento humano está caracterizado por la individualidad, y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinaran sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) y por tanto identificar el capital individual que poseen (p.61)

Sin embargo, la gerencia en la gestión educativa, es para López (2012) El proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional (p.114)

El talento humano es la capacidad que posee cada persona para realizar una actividad, esta

puede depender de la elección de cada una de ella, y, recursos humanos, es el conjunto de todas estas personas. Para Martínez (2004) define el coaching como una “metodología que se aplica en procesos formales específicamente diseñados para que los directivos y los colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por si mismos áreas y aspectos de mejora” (p. 6)

Por otro lado, Chiavenato (2007) señala que: “La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual” (p. 19). La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión. Ambas definiciones permiten entender que el coaching es una técnica mediante la cual se activan competencias basadas en el descubrimiento de talentos y potencialidades humanas.

Fundamentos del Coaching

Humanismo: el coaching participa de la noción humanista según el cual el hombre es la medida de todas las cosas. Existencialismo: una idea de esta corriente filosófica es que somos esencialmente libres y responsables de descubrir lo que somos y que debemos hacer con nuestra vida. Construccinismo: según este enfoque, el significado solo se conoce a través de las interacciones sociales, la negociación mutua y el mundo.

Antecedentes

Como parte de los antecedentes que conforman la investigación planteada se cita primeramente el trabajo realizado por Caicedo y otros (2018) el cual se titula “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa” Pamplona, España. En este trabajo se investigó los efectos que puede generar la implementación de la metodología de Coaching en el Talento Humano, al igual que su

implicación para alinearse con la estrategia de la organización.

Se llevó a cabo un trabajo de campo con diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el Coaching influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano. Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología.

Asimismo se observó que a través de esta herramienta el Talento Humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización. Relacionado con la presente investigación, es la aplicación del coaching, para maximizar las funciones de los docentes de la institución.

El trabajo realizado por López (2018) titulado: "Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas" El presente documento, fue el resultado de un arqueo heurístico, tiene como objetivo la reflexión en torno a la gerencia en instituciones educativas teniendo como eje transversal la importancia que se le otorga al capital intelectual.

En ese sentido, son cuatro los segmentos de análisis. Primero, las funciones gerenciales en instituciones educativas. Segundo, los enfoques utilizados para la evaluación gerencial. Tercero, el capital intelectual en la gestión educativa. Y finalmente, el segmento cuarto, ubica la mirada en la importancia de la capacitación y desarrollo de competencias.

Estos segmentos de análisis evidencian la importancia que tienen las personas, y sus diversas competencias, en las instituciones educativas. En relación con el presente artículo, es la importancia que se le otorga al capital intelectual en la gerencia, por lo cual toma en cuenta la capacitación y desarrollo de

las competencias del personal docente.

Moreno y Godoy (2017) en un trabajo titulado: "El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones". Plantearon una reflexión sobre el talento humano como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, finalmente se expone como aporte un modelo que representa el talento humano o capital intangible y sus elementos, conformados por: capital intelectual, humano y social, que en definitiva representan la particularidad de cualquier organización pública o privada. En este se expone la particularidad de cada institución, por lo que se debe partir de las necesidades de cada una de ellas, las cuales no se deben generalizar.

Zárate (2017) en su trabajo titulado: "Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas" Madrid, España. El presente trabajo es el reflejo escrito del ciclo de conferencias que sobre Psicología y Coaching que está

llevando a cabo el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid con la intención de investigar y reflexionar sobre la disciplina del Coaching, sus orígenes y las indudables conexiones que existen entre éste y la Psicología.

Metodología

Tipo y Nivel de Investigación

El presente artículo de investigación se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, empleando la revisión documental para la recopilación y análisis de la información provenientes de diferentes fuentes como entrevistas a los docentes, directivos, investigaciones y publicaciones que permiten realizar el registro documental a fin de interpretarlos.

Para (Gómez, Flores y Jiménez, 1996; p.32), definen la cualitativa como: Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para

las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

De acuerdo a Fidias G. Arias (2009) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de esta investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. De igual manera señala que la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales y su propósito es el aporte de nuevos conocimientos.

Informantes Claves

Los informantes claves son personas que cuentan con un conocimiento natural y técnico acerca del objeto de estudio, en el estudio

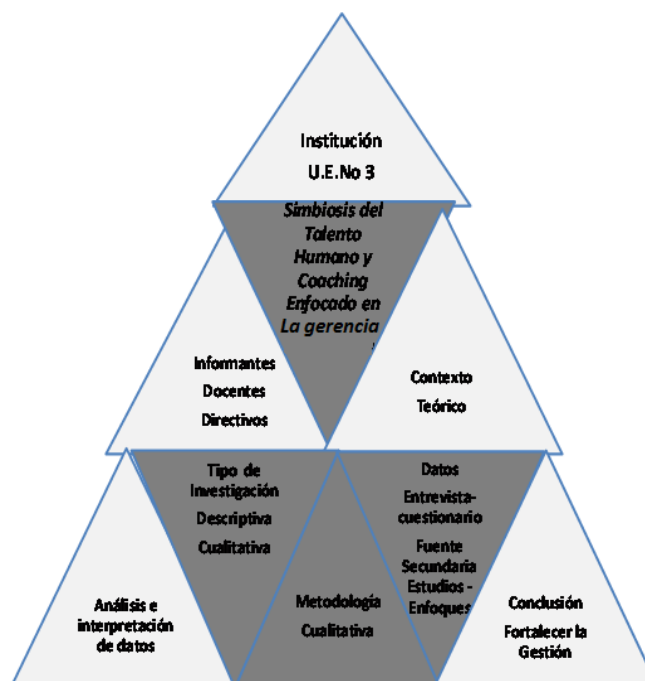
participaron como informantes claves seis (6) docentes por horas, un coordinador pedagógico y la directora, quedando el grupo conformado por (8) personas.

Tabla 1. Informantes Claves

Docentes	Vinculación
Directora	Directa con Unidad Educativa
Coordinador Pedagógico	Directa con Unidad Educativa
Docente 1	Directa con Unidad Educativa
Docente 2	Directa con Unidad Educativa
Docente 3	Directa con Unidad Educativa
Docente 4	Directa con Unidad Educativa
Docente 5	Directa con Unidad Educativa
Docente 6	Directa con Unidad Educativa

Fuente: Propia 2020

Figura 2: Diagrama de triangulación



Fuente: Propia (2020)

Esta Triangulación garantiza la validez y confiabilidad en los resultados de la investigación

Presentación de los Resultados

Partiendo de las evidencias recabadas se puede afirmar que dentro del centro educativo U.E. Colegio Privado Martin Luther King se percibe el poco valor que se le da al talento humano, puesto que no se aprovecha al máximo el mismo, de igual manera se promueve la formación y capacitación interna de dicha institución y si lo hacen no se desarrollan programas efectivos para ello, debido a que se siguen lineamientos que no llenan las expectativas del personal que allí labora.

Así mismo se observa poca motivación y una apatía por parte de los docentes para continuar capacitándose y actualizándose para así potenciar sus capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos siendo una de las causas el factor económico ya que, el poder adquisitivo del personal educativo es bajo por ello no puede solventar su necesidad de capacitación por cuenta propia; además como es de conocimiento de todos en Venezuela

no existe apoyo efectivo por parte del estado en cuanto a esto se refiere en ninguna índole.

De igual manera se observa poca claridad en cuanto la aplicación de un método para incentivar y aprovechar el capital intelectual, es decir, que no existe una correlación entre el talento humano y el coaching, puesto que se aprecia que la misma no está orientada a buscar el cambio, la motivación y el desarrollo del capital intelectual, por lo que se considera que es necesario modificar el estilo de gestión para lograr una simbiosis, un método eficaz y acorde a la realidad, al tiempo y lugar en que se encuentra inmersa la escuela, los cuales no resulta indiferente, ya que lo que sucede en la sociedad atóreviesa sus muros por lo tanto no se puede desconocer esta situación y deben sentirse convocados e involucrados en dicho cambio para que esto se evidencie en la calidad de sus servicios y éxito de la organización.

Cabe resaltar que a pesar de que el gerente del centro educativo posee las competencias para ejercer

su gestión en este aspecto requiere que por su parte le dé mayor relevancia al capital intelectual y una visión amplia en cuanto al método del coaching.

Por consiguiente esto conlleva a proponer las siguientes estrategias:

- Aplicar el coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal docente.
- Dinamizar y acompañar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la institución.
- Motivar el cambio e invitar a enfrentar nuevos retos.
- Reciclar continuamente las competencias de los individuos al servicio de la institución.
- Facilitar y garantizar la efectiva e idónea generación de nuevos conocimientos.
- Programar y accionar jornadas trimestrales de capacitación basados en una agenda.
- Habilitar espacio en los que se pueda producir y compartir conocimientos.
- Motivar y movilizar al personal para que concreten su capacitación y desarrollo del capital intelectual.
- Facilitar y reorientar su gestión mediante la articulación de la simbiosis del talento humano y coaching.
- Prestar asistencia técnica y pedagógica a las necesidades del grupo en cuanto al desarrollo del talento humano.
- Promover el trabajo en equipo elemento importante al aplicar el coaching.
- Garantizar programas efectivos, auténticos de capacitación y perfeccionamiento del capital intelectual

Estas estrategias están relacionadas con la realidad encontrada y dirigidas a aplicar el coaching dentro de la U.E. Colegio Privado Martin Luther King.

Postura Conclusiva y Aportes de la Autora

En conclusión se puede decir que el nuevo enfoque de gerencia del capital intelectual está considerado como instrumento para lograr el éxito en una organización, así pues, que es de gran importancia determinar el método desarrollado dentro de la gestión para que este enfocado en el capital intelectual ya que esto va encaminar la acción hacia la dirección deseada, puesto que el método aplicado dentro de la institución en estudio no está dirigido al desarrollo del talento humano como tal porque no existe una simbiosis y coaching dentro de la misma generando esto descontento, desmotivación y apatía en el recurso humano, por lo tanto la gestión demanda una intervención y reorientación efectiva, asertiva y propia del método a seguir en pro de brindar un mejor servicio educacional a la comunidad, fortalecer la labor docente, aprovechar al máximo el talento humano y lograr un mejor desempeño y productividad en la organización.

Por consiguiente, se puede decir, que el coaching es una metodología que se aplica en

procesos formales y que consiste en acompañar, instruir, y entrenar a una o a un grupo de personas para cumplir metas y desarrollar el potencial en el talento humano.

De allí, que esta propuesta ofrece grandes expectativas dentro de la gestión educativa, ya que el talento humano es considerado una fuente de riqueza o recurso activo de las instituciones, donde se emplea el recurso saber para incrementar la eficacia y retomar la calidad educativa, por lo que esta reclama un mayor reconocimiento dentro de los paradigmas gerenciales actuales donde se le otorgue relevancia y distinción al talento humano.

Para concretar cabe resaltar que el artículo se justifica debido a que el coaching, se relaciona con las actividades de calidad, productividad de una empresa y está orientado a reforzar actitudes hábitos, funciones necesarias para el trabajo y éxito en la organización, además proporciona grandes beneficios como mejorar el rendimiento del personal, desarrolla el potencia de los individuos, mejora las relaciones directivo-docente,

facilita la motivación y entusiasmo del personal, aumenta la aplicación y compromiso ante la organización; por ellos es necesario que exista en la institución un sistema de estrategias de mejora organizacional.

Recomendaciones de la Autora

- Orientar la gestión educativa a optimizar el talento humano a través de la aplicación del método del coaching.
- Reenfocar el factor humano como eje fundamental y artífice del progreso.
- Solicitar a los entes competentes implementar los mecanismos para poner en práctica las estrategias propuestas en este artículo en pro de mejorar y desarrollar el coaching del personal que allí labora

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2005). **El Proyecto De Investigación**. Quinta edición.

Editorial Episteme. Caracas, Venezuela

Caicedo y otros. (2018). **El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa**". Tesis de Grado no publicada. Pamplona, España.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de México.

Gómez, Flores y Jiménez. (1.996). **Metodología de la Investigación cualitativa**. [Documento en Línea]. Ediciones Aljibe. España. Disponible: <http://www.utp.edu.co/institutoambiental/cursos/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa.html>. [Consulta: 2.020, febrero 20]

López, C. (2018). **Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas**". Tesis de Grado no publicada. Maracaibo, Venezuela.

López, M. (2.012) **Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas** [Documento en Línea] Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv5n9/art05.pdf> [Consulta: 2.020, febrero 20].

Martínez, S. (2004). **Estrés laboral: Guía para empresarios y empleados**. Madrid: Pearson Educación.

Montilla (2004). **El Capital Intelectual En La Organización.** Madrid, España.

Moreno, A, y Godoy, D. (2017). **El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones**". Tesis de Grado no publicada. Barquisimeto, Venezuela.

Moreno, Fidel y Godoy, Elsy (2.012) **El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones** [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.elmayportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf> [Consulta: 2.020, febrero 20]

UPEL. (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Fedupel: Caracas.

Rojas Soriano, R. (2001). **Guía para Realizar Investigaciones Sociales.** México.

Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es (Consultado: 2.020, febrero 12)

Zarate, P. (2017). **Psicología y Coaching: marco general, las**

diferentes escuelas". Tesis de Grado no publicada. Madrid, España.

**GERENCIA PARTICIPATIVA:
ENFOQUE INTEGRATIVO EN LAS
DECISIONES COMPARTIDAS**

Autora: Belkis Galindez
galindezbelkis15@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas). Para ello, la indagación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, modalidad proyecto factible, apoyada en un estudio campo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por ocho (08) sujetos, los cuales constituyen el personal directivo de la APUNELLEZ-BARINAS. Sobre la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario diseñado bajo una escala de medición Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). La validez del instrumento quedo determinado por la técnica de juicio de expertos uno (01) en metodología y dos (02) en gerencia. La confiabilidad se determinó por la técnica estadística de Alpha de Cronbach (0,86). Los datos obtenidos se ordenaron y procesaron mediante la estadística descriptiva, en cuadros de frecuencias, porcentajes y gráficos. Como conclusión se tiene las acciones estratégicas propuestas constituyen el conjunto de ideas sistematizadas para crear una cultura de aprendizaje colaborativo entre los directivos mediante encuentros de socialización de actividades debidamente formuladas con el objeto de sensibilizar la actitud de los actores en la conformación de equipos de trabajo para el intercambio de conocimiento teórico y práctico de la conciencia personal, capacidad atencional, aprendizaje por asociación, aprendizaje por experiencia e influencia social, que los conduzca a la discusión de la toma de decisiones en consenso.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia participativa,
enfoque integrador,
decisiones compartidas

PARTICIPATIVE MANAGEMENT AS AN INTEGRATIVE APPROACH IN SHARED DECISION

.Author: **Belkis Galindez**
galindezbelkis15@gmail.com

ABSTRACT

The research goal was to propose participative management as an integrative approach in shared decision at Asociación de Profesores de la Universidad de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ). The study was a quantitative design, a feasible project supported by a non experimental research and a field study. The population was the eight Executive Board members of APUNELLEZ Barinas. Data were gathered by using a five options Likert Scale questionnaire with possible answers: Always, Frequently, Sometimes, Seldom and Never. The instrument validation was performed by an expert judgment: one methodologist, and two management specialists. Reliability was determined by using Cronbach’s alpha (0,86). Data were ordered and processed through descriptive statistics in Frequency Tables, Percentages and Graphics. As a conclusion, it can be said that the proposed strategic actions constitute the set of systematized ideas to create a collaborative learning culture among the members of APUNELLEZ Executive Board through socializing meetings with activities aimed to sensitize the people’s attitude for organizing work teams that facilitate knowledge sharing about the theoretical and practical personal consciousness, attention capability, learning by association, learning by experience and social influence which leads to a consensual decision making discussion.

Keywords: Participatory management, integrative approach, shared decisions.

INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones depende en gran medida por la aplicación de modelos gerenciales que permiten visualizar las oportunidades de mejoramiento, así como, los aprendizajes para los cambios necesarios que generen competitividad en el contexto que se desenvuelven. Este enfoque se orienta especialmente hacia la necesidad de realizar conexiones con el talento humano, pues los desempeños de cada miembro del equipo constituyen las acciones concretas administrativas y operativas de la institución, las cuales logran en el tiempo la sustentabilidad de la institución.

En este marco de ideas, las empresas deben enfocarse en una gerencia participativa basada en las formas de comunicación efectiva, liderazgo transformacional y decisiones compartidas. En el caso de las organizaciones para universitarias este asunto reviste un particular acento de relevancia, es destacable abocar esfuerzo para

hacer de la gestión más que un proceso natural, una actividad de altos niveles de utilidad, efectividad, sin desestimar, bajo ninguna circunstancia, el valor inherente del trabajo tomando en cuenta la condición del ser humano, su individualidad y las riquezas de sus opiniones ante su contexto

Desde esta postura, en el quehacer educativo, tiene una preponderancia, ya que, agrega el sentido de liderazgo, organización, orientación, seguimiento y control de los procesos en función de atender las necesidades académicas, administrativas, o de otra índole, que se generen en el debate educativo universitario, el cual se dirige a la ayuda de un mejor desempeño docente, coadyuvando a que éste utilice su máxima potencialidad para ser cada día mejor, favoreciendo con ello la calidad de universitaria y de la sociedad en general.

Para logra este cometido, se considera que la gerencia participativa implica la interpretación de una autoridad cooperada, en la cual se sostiene que los gerentes

pueden compartir su atribución administrativa, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización y, no sólo en problemas sencillos o de fácil tratamiento. El hecho de aplicar una gerencia participativa puede esta propiciar ciertos beneficios para la institución.

Al respecto, Rubio (2012), refiere que las principales características de la gerencia participativa se orienta a: “(a) Mayor disponibilidad para aceptar cambios; (b) relaciones más pacíficas entre administradores y subordinados, (c) facilidad en la dirección; (d) calidad de las decisiones administrativas; (e) aumento de la productividad y moral más alta en los funcionarios” (p.45). Por consiguiente, las acciones desde la gestión participativa no solo representan un enfoque de intervención efectiva en los problemas administrativos, además, proporcionan ventajas útiles para elevar la eficacia y la eficiencia en el desempeño de las labores en las organizaciones.

Por otra parte, Fuentes (2012) expone que la gerencia participativa es “la capacidad para adaptar las actividades de la institución a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importante para los gerentes educativos en la Venezuela de hoy” (p. 14). Interpretando al autor se tiene que las organizaciones educativas deben implementar acciones de cambio que conduzcan a transformaciones gerenciales tanto administrativas como académicas esto facilita la toma de decisiones.

Sobre este aspecto Robbins (2008), especifica que sin la toma de decisiones “el sistema administrativo dejaría de existir, porque permiten lograr los objetivos de la organización. Para ello, propone el modelo de los dos componentes de las decisiones creativas, el cual postula que el gerente requiere de competencias, habilidades” (p. 133). El referido autor acota que las competencias para la toma de decisiones giran en torno a los conocimientos y valores. En cuanto a las habilidades, aclara son rasgos

personales que abarcan el talento y el manejo de conflictos.

En efecto, la toma de decisiones compartidas constituye un proceso que integra elementos cognitivos, emocionales y políticos al momento de optar por la estrategia más adecuada para el logro de un objetivo. Sin embargo, no siempre los gerentes reaccionan con el comportamiento apropiado y con frecuencia pierden control de las situaciones encontradas en la organización.

Ahora bien, en el contexto venezolano, Villalobos (2010) refiere que las asociaciones de docentes algunas veces presentan desavenencias producto de la inoperancia de los estilos gerenciales, pues muchos de ellos se presentan como autocráticos, y otros liberales, toman las decisiones centralizadas, sin consultar al personal, trayendo consigo inoperancia en la solución de problemas pedagógicos y administrativos, al igual que insatisfacción, desmotivación, la generación de conflictos interpersonales, entre otros.

A esta situación no escapan las organizaciones gremiales del estado Barinas, específicamente la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS). Mediante observaciones directas realizadas por la investigadora, se apreció deficiencias en los canales de comunicación afectando la toma de decisiones financiera, técnicas y administrativas. Asimismo, la toma de decisiones se realiza de forma centralizada, sin consultar a los empleados, por tanto, la gerencia a pesar de ser democrática algunas veces solicita la participación de todos para seleccionar la solución más viable ante la problemática colectiva.

Este escenario se origina debido a la carencia de un liderazgo que promueva la discusión en equipo, falta de formación gerencial de los directivos. Esta situación genera descontento en el personal, trayendo consigo situaciones conflictivas, lo que evidentemente atenta contra el buen funcionamiento de la institución.

Igualmente influye en el ambiente de trabajo coadyuvante para el logro de los objetivos administrativos. En ese sentido, esta investigación pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el estilo de gerencia que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas? ¿Qué acciones describen la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas? ¿Cuál será la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta? ¿Cuáles estrategias basadas en la gerencia participativa se podrán diseñar como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas?

Ante esta problemática la presente investigación tuvo como objetivo general proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo

en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas. Asimismo, como objetivos específicos: - Identificar el estilo de gerencia que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas.

De igual forma, describir las de gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas. Determinar la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta. Diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” APUNELLEZ-Barinas.

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, ya que sobre el proceso de

gestión participativa los equipos multidisciplinares son capaces de unificar los criterios administrativos para el proceso de toma de decisiones que satisfagan las expectativas de cada uno de los miembros en pro del bienestar colectivo. Asimismo, el estudio presentado tiene un alto significado metodológico al constituir un trabajo de campo que permitió recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio diagnóstico que conllevo al diseño de estrategias basadas en la dirección participativa.

A nivel institucional, la participación activa fortalece las relaciones interpersonales necesarias para intercambiar las experiencias, así como, la comprensión de las diferencias individuales contribuyendo al cumplimiento de las tareas bajo un ambiente de compañerismo, en este sentido, el intercambio cordial de las ideas ayudan a la realización de las actividades de planificación, organización, dirección y toma de decisiones ejercidas por empleados a objetos de cumplir eficazmente con las actividades administrativas,

culturales y académicas, en consecuencia la asociación se convertirá en el medio organizacional que impactará positivamente en la calidad de vida laboral de los socios.

Teoría y Conceptos

Antecedentes de la Investigación

En el contexto nacional está el estudio de Rodríguez (2014), en su trabajo denominado “La gerencia participativa en el Liceo Bolivariano Los Ilustres ubicado en Barquisimeto, estado Lara”, cuyo objetivo fue caracterizar la aplicabilidad de la gerencia participativa en Liceo Bolivariano Los Ilustres de Barquisimeto. El trabajo se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptiva. La población objeto de estudio quince (15) docentes y dos (2) directivos de la institución.

Como conclusiones, se procedió a indagar sobre aspectos teóricos relacionados con el tema: definiciones, evaluación de la gerencia participativa, beneficios de la misma, así como las funciones y habilidades gerenciales que permitieron el conocimiento de la realidad organizacional de la

institución, mediante el contacto con una muestra del personal gerencial, ubicado en los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa.

Esta investigación genera aportes al presente estudio consolidando los preceptos referidos en el marco teórico detectando una alta tendencia en la necesidad de permitir al docente la participación en elementos importantes del acontecer académico-administrativo de la institución, lo que facilita la aplicación del enfoque de gerencia participativa.

Asimismo, Peña (2017) en su trabajo titulado “Comunicación Gerencial en la Optimización de la Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS). El estudio tuvo como objetivo describir la comunicación gerencial en la optimización de la toma de decisiones del personal administrativo de la APUNELLEZ-BARINAS. Para ello, el estudio se enmarcó en el paradigma

cuantitativo, tipo de campo y carácter descriptivo, la población estuvo conformada por seis (06) docentes que laboran en la referida organización.

La citada investigadora concluyó que la comunicación gerencial aplicada de forma asertiva y estratégica desarrolla relaciones de trabajo entre empleados, genera un ambiente de sinceridad, todo ello, vinculado con la misión y visión de una institución, esto supone la convocatoria de equipos de alto desempeño para la discusión de las decisiones compartidas, el adecuado uso de esta práctica gerencial son responsabilidad de los empleados y gerentes.

El estudio referido, sirvió de apoyo al marco teórico de la presente investigación, debido a que le proporcionó elementos relacionados con la comunicación organizacional, toma de decisiones y la gerencia; así mismos aspectos atinentes al diseño y aplicación del instrumento de recolección de información y su escala de medición.

Gerencia Participativa

Desde la perspectiva organizacional, Lugo (2014) precisa que “la gerencia es parte de la administración que se encarga del quehacer organizacional, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.32). Esta definición implica que el gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

En cuanto a la gerencia participativa ésta se da y solo puede funcionar cuando se trabaja en equipo de manera participativa y colaborativa, contándose con un talento humano altamente competente. Para Cardozo (2013), representa la “Actuación directiva orientada firmemente en la fuerza de grupo, desde su perspectiva holístico no sólo toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del

entorno que contribuyan o no con la gestión” (p.55).

De esto se entiende que la gerencia participativa coadyuva a mejorar la calidad de las decisiones, el desempeño de los empleados, la moral laboral y, capacitar a la organización para responder a los cambios del ambiente desde el trabajo de equipo. Por lo cual se destaca que en estas acciones son claras y, definen las funciones del líder y las del grupo dentro de la gestión de la organización.

Toma de Decisiones Compartidas

La toma de decisiones compartidas, según Olivares (2012) representan “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de sub-decisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes” (p. 11). Es decir, pueden identificar los rasgos característicos de la decisión y además tienen una sensación de cumplimiento al llevarla a cabo. En lo cual, cada decisión involucra una serie de actividades y elecciones que

contienen o forman parte de otras decisiones.

Afirma Nezu (2004) que la toma de decisiones compartidas “Implica una práctica suspendida en una red de otras prácticas, incluyendo el compartir información, socializar, relacionarse con gente y grupos externos al grupo, educar nuevos miembros, definir roles y status en el grupo” (p. 16). Interpretando al autor, señala que existen funciones de no decisión que influyen, también, el tomar una decisión, tales como: justificar procedimientos, definir la virtud y la verdad; distribuir la gloria o la condena, reafirmar la confianza.

Por otra parte, Nezu (2004) señala algunas características para la toma de decisiones compartidas, entre ellas se tiene: (a) Cohesión: Se refiere a si a los miembros del grupo perciben al grupo como una entidad y son atraídos a ella. (b) Concentración de Poder: Se refiere al grado de centralización del poder en uno o en pocos miembros; (c) Conflicto: Grado en que los miembros del grupo estuvieron previamente involucrados en choques o conflictos. Los rangos

son: ningún conflicto o continuamente en conflicto.

En definitiva, el consenso puede ser un modo más creativo de llegar a una decisión. En teoría, el consenso es el resultado de las mejores ideas de todos y concede prioridad a la cohesión y a la estabilidad del grupo en lugar de buscar respuestas rápidas. Tal vez sea un proceso lento y arduo el reconocer que si un miembro del grupo tiene un problema es como si lo tuvieran todos.

Metodología

Naturaleza de la Investigación

En relación a la naturaleza de la investigación, se enmarcó bajo el paradigma cuantitativo, este enfoque posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados. A juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se caracteriza porque “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga el control de los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de estos” (p.81). Por consiguiente, el estudio reviste un

carácter cuantitativo debido a que se realizó una medición numérica a las variables mediante la estadística descriptiva que permitirá interpretar el comportamiento de la población objeto de estudio.

En referencia al método utilizado fue el deductivo, en opinión de Palella y Martins (2010), este método “está basado en la descomposición del todo en sus partes, va de lo general a lo particular” (p.81). Es decir, una vez formulado el problema se planteó la relación de causalidad entre las variables, generando así un análisis del comportamiento del fenómeno.

Tipo de Investigación

El estudio se ubicó en la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a lo señalado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006), expresa que el Proyecto factible consiste en la elaboración y desarrollo de “una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o el análisis sistemático de los problemas

de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes (p.21).

En este sentido, el proyecto factible permite la resolución de problemas mediante la presentación de soluciones viables, es decir, es necesario demostrar su factibilidad o posibilidad de realización. Así pues, la presente investigación tuvo como objetivo proponer la gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas).

Diseño de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Batista (2010), afirman que “En el diseño no experimental las interferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (p.191). Por consiguiente, las

variables son registradas, observadas y procesadas tal y como se presentan en la realidad del contexto organizacional donde laboran los docentes de la APUNELLEZ-Barinas.

Población y Muestra

Desde la óptica de Balestrini (2007), “la población es definida como un conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.122). De allí, que el universo de estudio estuvo conformada por ocho (08) directivos que laboran en la Asociación de Profesores de La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS).

En relación con la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que representa “un subgrupo de la población... es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240). En función de lo expresado por los

autores la muestra debe ser representativa de conjunto que se estudia. Por el hecho de ser una población pequeña, se toma como muestra de estudio a la totalidad de la población, es decir, el 100% del universo a estudia, quedó conformada por los ocho (08) directivos de la APUNELLEZ-Barinas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevara a cabo el estudio diagnóstico es necesario utilizar técnicas e instrumentos que faciliten el registro organizado los datos ofrecidos por la población objeto de estudio. En el presente estudio se utilizó la técnica de observación directa y la encuesta, como instrumento de recolección se utilizó el cuestionario. Según Bavaresco (2006), el cuestionario “...es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, dimensiones e indicadores” (p.96). Vale decir, que el cuestionario se diseñó con de una determinada cantidad de preguntas con varias alternativas de respuesta.

En efecto, se estructuró con cinco (05) alternativas de respuesta con escalamiento tipo Likert: (S) Siempre, (CS) Casi Siempre, (AV) Algunas Veces, (CN) Casi Nunca y Nunca. El instrumento estuvo apoyado por una carta de presentación, donde se indicó el objeto y fines de la investigación, las instrucciones para su llenado, formato de evaluación y el acta de validación.

Validez del Instrumento

La determinación de la validez del instrumento, constituye el proceso de evaluación del instrumento diseñado por un panel de expertos, antes de la aplicación para verificar si la construcción y el contenido, se ajusta al estudio planteado. Al respecto, Balestrini (2007) señala que es “grado de precisión en que mide la variable en estudios, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69).

En la presente investigación se aplicó la técnica de validez de expertos, es decir, se le entregó el instrumento a un (01) experto en el área de metodología y dos (02) en

gerencia. El proceso consistió en la consignación de oficio contentivo de la presentación, título, fines académicos del trabajo, formato de instrumento, formato de validación, acta de validación. Una vez realizado la fidelidad, se procedió a corregir el instrumento según las sugerencias de los expertos.

Confiabilidad del Instrumento

En relación con la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010) la define como “el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.242). Es el valor en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a una porción de la población, cuyos datos luego de tabulados se sometieron a la prueba de coeficiente de Alfa Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. Cabe destacar, que el coeficiente de Alfa Cronbach, es aplicable a instrumentos con escalas de

estimación, donde cada sujeto marca el valor que mejor representa su respuesta. Luego de aplicar la ecuación, el resultado obtenido fue de 0,84 indicando una confiabilidad muy alta. A continuación, se presenta el

cuadro uno (1), el cual describe el comportamiento de las actividades administrativas del gerente para lograr la gestión directiva orientada a la participación de todo el equipo organizacional.

Resultados

Análisis e Interpretación de los Resultados

Cuadro 1

Distribución de la Frecuencia de la Variable Gestión Directiva, Dimensión Funciones Gerenciales, Indicadores: Planificación y Dirección.

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
01	Durante el proceso de comunicación entre los directivos se respeta la posición propia y la de los demás.	0	0	0	0	08	100	0	0	0	0
02	Discute las decisiones en grupo con el objeto de aplicar la más efectiva	0	0	02	25	06	75	0	0	0	0

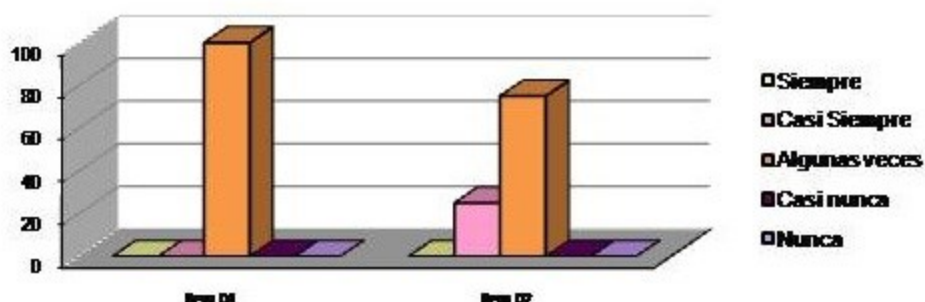


Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario al personal directivo de la APUNELLEZ-Barinas.
Fuente: Galindez (2019)

Los resultados expuestos en el cuadro uno (1) y figura uno (1) indican las opiniones de los

encuestados, en referencia con el ítem uno (1), el cien por ciento (100%) manifestó que Algunas Veces

durante el proceso de comunicación entre los docentes se respeta la posición propia y la de los demás. Por su parte, los datos presentados en el ítem 02 señalan que el setenta y cinco por ciento (75%) consideró Algunas Veces discuten las decisiones en grupo con el objeto de aplicar la más efectiva y un veinte y cinco por ciento (25%) expresó Casi Siempre.

A partir de estos resultados se infiere que los sujetos de estudios algunas veces consideran significativo contar con procesos comunicacionales como estrategia de gerencia efectiva para el intercambio de información. Esto se demuestra con la poca relación interpersonal que tienen durante su jornada laboral. Según Padrino (2012), la estrategia comunicacional debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, con el objeto de, promover la comunicación, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

Sobre las decisiones, se evidencia que los trabajadores carecen

unificación de criterios para seleccionar una alternativa de solución frente a un conflicto común. Indican Davis y Newstron (2004) que el sistema de las decisiones por consenso se debe utilizar cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas; por lo cual es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados. En ese sentido, las decisiones compartidas impactan positivamente no solo la solución al problema si no también las relaciones interpersonales y demuestra que en el equipo existe comunicación gerencial asertiva.

Conclusiones del Diagnóstico:
Atendiendo a los planteamientos expuesto y al análisis de las opiniones emitidas por el personal directivo de la APUNELLEZ-Barinas, se deduce que el proceso comunicacional está afectado por barreras personales en términos de creencias sobre cómo deben hacerse las cosas en la oficina, asimismo, carecen de códigos formales que eviten distorsiones en los mensajes durante el acto comunicativo.

En referencia al consenso, se evidencia la carencia de unificación de criterios dirigidos a concertar las alternativas fundamentado en el conocimiento, experiencia o asesoramiento por parte de la gerencia, este escenario desfavorece la eficacia de las soluciones y amerita una continua evaluación para lograr satisfacer las demandas del colectivo.

Asimismo, se deduce la importancia de proponer la gerencia participativa que motiven y orienten el trabajo en equipo, en función de tomar decisiones compartidas orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales, elevar la motivación

de grupo y optimizar el desempeño en actividades académicas, deportivas, culturales y el servicio de prevención social.

Propuesta

Gerencia Participativa como Enfoque Integrativo en las Decisiones Compartidas de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas).

Objetivo General: Diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental.

Cuadro 2

Estrategia N° 1

Estrategia: Visualización estratégica-organizacional que facilita la sinergia del equipo	
Objetivo Específico: Generar espacios informativos fundamentados en la comunicación asertiva para compartir las metas, responsabilidades, programación mensual	
Acción Clave: Reunión de equipos de alto desempeño para la delegación de poder y autonomía en las actividades especiales.	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente

Cuadro 3

Estrategia N° 2

Estrategia: Compromiso Compartido	
Objetivo Específico: Sensibilizar al equipo directivo y administrativo sobre la corresponsabilidad social y ética de la eficacia y eficiencia de la asociación.	
Acción Clave: Solicitar a cada miembro sus actividades estratégica en función de las	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente

metas establecidas. -Develar y desarrollar al máximo el potencial humano, sus conocimientos, y experiencias -Compartir los logros y desaciertos. -Publicar los reconocimientos	Equipo Directivo
---	------------------

Cuadro 4*Estrategia N° 3*

Estrategia: Fusión de Gerencia Humanista y Aprendizaje Organizacional	
Objetivo Específico: Establecer en el seno de la asociación una cultura de gestión humanista fundamentado en la comunicación horizontal para crear y transferir el conocimiento entre cada miembro del equipo directivo.	
Acción Clave: Compartir la selección de alternativas de solución mediante la comunicación horizontal. -Valoración del pensamiento crítico. - Reconocimiento reciproco. - Estimulación intelectual para la toma de decisiones compartidas.	Responsable
	Presidente y/o Vice-presidente Equipo Directivo

CONCLUSIONES

En referencia con identificar el estilo de gestión que prevalece en la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas), se deduce: Algunas veces motiva al equipo a ejecutar estrategias de integración para la participación activa de las actividades planificadas. Por tanto, está fundamentada en el trabajo en equipo y motivación aplicada al talento humano constituye el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de

la organización, partiendo de la capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y salud ocupacional.

Sobre describir las de gerencia participativa como enfoque integrativo en las decisiones compartidas, se concluye: La gestión está fundamentada en la construcción de nuevos métodos didácticos para el trabajo colectivo, por tanto, la comunicación horizontal, el liderazgo y la responsabilidad ética de los líderes constituyen acciones significativas para contar con docentes creativos, innovadores,

capaces de formular actividades académicas, deportivas, culturales y sociales que favorezcan la institución mediante la discusión asertiva de las decisiones gerenciales.

En efecto, la toma de decisiones desde el consenso de los actores, promueve la convivencia y el éxito institucional. Es necesario conocer el proceso decisorio como herramienta gerencial innovadora para la gestión efectiva basada en la comunicación entre directivos y empleados

Con respecto a determinar la factibilidad técnica, económica, institucional y social de la propuesta: Posee una alta factibilidad técnica, ya que APUNELLEZ-Barinas cuenta con el talento humano, equipos tecnológicos, así como, infraestructura necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas. En ese sentido, la ejecución de la propuesta no necesita contar con grandes conocimientos gerenciales, ni la utilización de equipos de tecnología de punta, aunado a esto, los directivos tienen suficiente conocimiento, esta condición profesional les permite

desenvolverse de forma adecuada en el encuentro de saberes científicos, además la institución cuenta con los espacios, materiales y equipos para la realización de las discusiones a que dieran lugar durante la socialización de conocimiento.

Desde el punto de vista económico, la propuesta tiene una inversión monetaria baja, es decir, se puede ejecutar mediante recursos ordinarios de la asociación o con la colaboración de los participantes. Debido al impacto profesional de los objetivos formulados, los directivos están en disposición de colaborar para llevar a cabo las acciones estratégicas propuestas. En síntesis, la propuesta es económicamente factible.

En cuanto a diseñar estrategias basadas en la gerencia participativa como enfoque integrativo para las decisiones compartidas de la asociación de profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-Barinas, se concluye que las acciones estratégicas planteadas constituyen

el conjunto de ideas sistematizadas para crear una cultura de aprendizaje colaborativo entre los directivos mediante encuentros de socialización de actividades debidamente formuladas con el objeto de sensibilizar la actitud de los actores en la conformación de equipos de trabajo para el intercambio de conocimiento teórico y práctico de la conciencia personal, capacidad atencional, aprendizaje por asociación, aprendizaje por experiencia e influencia social, que los conduzca a la discusión de la toma de decisiones en consenso.

En definitiva, la gerencia participativa aplicada de forma asertiva y estratégica desarrolla relaciones de trabajo entre empleados, genera un ambiente de sinceridad, basada en los valores establecidos en la organización de manera colectiva y bajo una realimentación constante, todo ello, vinculado con la misión y visión de una institución. Esto supone la convocatoria de equipos de alto desempeño para la discusión de las decisiones compartidas.

Por tanto, se recomienda considerar el fortalecimiento del proceso de identificación de un problema, la implementación y evaluación para guiar la mejor solución en la toma de decisiones, mediante comunicación efectiva horizontal con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara. Asimismo, se sigue aplicando la propuesta antes descrita con el objeto de optimizar las metas programadas por la asociación. Se invita a generar una investigación sobre la gerencia participativa desde el pensamiento complejo, con el objeto de tomar en cuenta todas las aristas que infieren en la problemática gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2007). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (7ma. ed.). Caracas: Textos, C.A.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación** (5a. ed.). Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Cardozo, M. (2013). **El educador nato**. Buenos Aires. Kapeluz.

- Davis, K. y Newstron, J. (2004). **Comportamiento Humano en las Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Fuentes, E. (2012). **Sea un líder actual**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hernández S, Fernández C y Batista P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lugo, J. (2014). **Tendencias organizacionales educativas**. Caracas. Revista de gerencia Madrid.
- Nezu, J. (2004). **Condiciones de la Toma de Decisiones**. (2da. ed.). Colombia: Norma.
- Olivares, L. (2014). **Estrategias Gerenciales Dirigidas a los Directores para Orientar un Proceso de Toma de Decisiones Efectivas”, Escuelas Estadales Del Distrito Escolar N° 1, Sector 1 del municipio San Cristóbal**. Trabajo de posgrado no publicado. Universidad nacional experimental del Táchira. San Cristóbal.
- Palella, A y Martins, C. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** (3a.ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Peña, A. (2017). **Comunicación Gerencial en la Optimización de la Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (APUNELLEZ-BARINAS)**. Trabajo de grado de maestría, no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional**. 3ª edición. México. Pearson.
- Rubio P. (2006). **Introducción a la Gestión Empresarial**. España: EUMED.
- Rodríguez, S. (2014). **La gerencia participativa en el Liceo Bolivariano Los Ilustres ubicado en Barquisimeto, estado Lara**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL-Barquisimeto.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas: Autor.
- Villalobos, M. (2010). **Estilo Gerencial de los Profesores y su Influencia en el Desempeño Laboral**. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

**GERENCIA DE CALIDAD TOTAL
APLICADA A SERVICIOS MIXTOS
(ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS)
DE ATENCIÓN DE SALUD.
PERSPECTIVA ACTUAL EN
VENEZUELA**

Autor: Antonio Villavicencio
drajvillam@gmail.com

RESUMEN

La gerencia de nuestro tiempo usa la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, con la perspectiva de aplicarlo a la temática sobre los servicios mixtos de atención de salud, con enfoque en las asociaciones público-privadas, en el contexto actual de la realidad venezolana. Lo expuesto se indaga en el presente artículo y representa la primera fase de una investigación analítica, sobre la temática señalada. Por ello, se realizó una investigación documental, siguiendo la metodología de selección y acopio de fuentes referenciales relevantes y pertinentes, con posterior integración hermenéutica de los conceptos y constructos más importantes. Se encontraron como elementos principistas para el análisis, los siguientes aspectos: el liderazgo y el manejo de los conceptos de sistema de calidad, la forma de funcionamiento y las fuentes de financiamiento; de esta última, se destaca la experiencia exitosa de asociaciones público-privadas en materia de construcción de infraestructuras sanitarias y en menor cantidad de casos, en la prestación de algunos tipos de atención de salud. En cuanto a la situación actual del sistema de salud venezolano, se resume en la consideración de presentar graves fallas operativas y de financiamiento. Así, el sustento teórico-empírico que aporta el presente artículo, permite establecer la premisa analítica sobre el rol de la TQM como elemento de gerencia moderna, que es pertinente de ser aplicada a organizaciones de salud mixtas, con potencialidad de ser creadas o fortalecidas en el actual contexto venezolano. La premisa en mención se va a indagar en profundidad como prosecución de investigación, por representar una excelente estrategia para fomentar el diálogo y acercamiento de posiciones entre todos los actores del sistema de salud venezolano.

PALABRAS CLAVE:

gerencia; calidad total;
servicios de salud;
sistemas de salud;
asociaciones público-
privadas; contexto actual
de Venezuela

TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLIED TO MIXED SERVICES (PUBLIC-PRIVATE ASSOCIATIONS) OF HEALTH CARE. CURRENT PERSPECTIVE IN VENEZUELA

Author: Antonio Villavicencio
drajvillam@gmail.com

ABSTRACT

The management of our time uses total quality (TQM) to improve the functioning of organizations, with the perspective of applying it to the theme of mixed health services, with a focus on public-private partnerships, in the current context of the Venezuelan reality. The above is investigated in this article and represents the first phase of an analytical investigation on the aforementioned topic. For this, a documentary research was carried out, following the methodology of selection and collection of relevant and pertinent reference sources, with subsequent hermeneutical integration of the most important concepts and constructs. The following aspects were found as principles elements for the analysis: leadership and management of the concepts of the quality system, its operation and the sources of financing; of the latter, stands out the successful experience of public-private partnerships in the construction of health infrastructures and in fewer cases, in the provision of some types of health care. As for the current situation of the Venezuelan health system, it is summarized in the consideration of presenting serious operational and financial failures. Thus, the theoretical-empirical support provided by this article, allows establishing the analytical premise on the role of TQM as an element of modern management, relevant to be applied to mixed health organizations, with the potential to create or strengthen them in the current Venezuelan context. The premise in question will be investigated in depth in the continuation of this research, since it represents an excellent strategy to promote dialogue and rapprochement of positions among all the actors involved in the operation of the Venezuelan health system.

Keywords: Total Quality Management; Health services; Systems of health; Public-Private Partnerships; Current context of Venezuela

INTRODUCCIÓN

Este artículo representa el avance documental tipo aproximación al estado del arte de una investigación analítica sobre la gerencia de calidad total aplicada a servicios mixtos (asociaciones público-privadas) de atención de salud y su perspectiva actual en Venezuela. Para ello, se inicia con la actualización del tema, desarrollando cada tópico por separado. A partir de dicho desarrollo, se formula el problema de la presente investigación documental, bajo la forma de tópicos de discusión, que se contienen en un contexto de presentación de referencias y de desarrollo de estrategias de aplicabilidad, para la realidad actual venezolana.

Así, en la prosecución de la investigación, se va a indagar sobre la forma de incorporar al actual sistema de salud venezolano, los modelos gerenciales modernos y de avanzada, en función de contribuir con la mejora de los niveles de prestación de servicios, la satisfacción de los usuarios y los

niveles de equidad; todos los cuales se encuentran en niveles de deficiencia, dados por elevados niveles de mortalidad infantil, mortalidad materna, resurgimiento de endemias, entre otros aspectos (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

Para ello, se propone aplicar los principios de la gerencia de calidad total (TQM) en función de impactar la implementación y el funcionamiento de sistemas-servicios mixtos, tipo asociaciones público-privadas, de atención de salud en la Venezuela contemporánea, específicamente, en el funcionamiento del contexto hospitalario. La aplicación propuesta se pretende estudiar mediante un proceso de indagación en profundidad sobre los siguientes tópicos a contrastar: gerencia de calidad total, sistemas-servicios mixtos de atención de salud y asociaciones público-privadas, en su aplicación a la realidad de la Venezuela contemporánea, con la finalidad de contribuir con la mejora integral del sistema de salud.

Estado de desarrollo (antecedentes y supuestos teóricos)

Gerencia de calidad total y sistemas de salud

La gerencia o gestión basada en la calidad total adquiere su principal antecedente en los fabricantes japoneses, quienes recurriendo a pensadores occidentales contemporáneos sobre la gestión participativa, como Likert, Drucker y Maslow, impulsaron ideas sobre un control de calidad en toda la empresa, lo que posteriormente pasó a denominarse gestión total de la calidad (TQM, por sus siglas en inglés); concepto así acuñado por Ishikawa (Lillrank, 2015).

No obstante, la principal aplicación en el campo de las industrias y empresas, ha derivado en su uso en otro tipo de organizaciones, como por ejemplo, las encargadas de prestar servicios de atención de salud, en las cuales se han utilizado varias estrategias de gestión de calidad, tales como: garantía de calidad, mejora continua de la calidad

y gestión de calidad total (TQM); todas ellas, aplicadas al proceso empresarial de reingeniería y el despliegue de funciones de calidad para mejorar la calidad de la atención (Mosadeghrad, 2015).

Se reconoce que la TQM permite a las organizaciones de salud identificar los requisitos de los usuarios, los puntos de referencia para las mejores prácticas y la mejora de los procesos para brindar una atención adecuada, con lo que se contribuiría a reducir la frecuencia y severidad de los errores de atención de salud. En definitiva, el modelo gerencial de la TQM puede llevar a una mayor atención de calidad, mejorar la satisfacción del paciente, mejorar la moral de los empleados e incrementar la productividad y rentabilidad (Mosadeghrad, 2015).

Es por eso que La TQM es una filosofía que pretende proporcionar a las organizaciones una plantilla para el desempeño exitoso a través de la satisfacción del cliente; y se puede describir como el desarrollo de una cultura organizacional, definida por el logro constante de la satisfacción del

cliente a través de un sistema integrado de herramientas, técnicas y actividades de formación, representando una forma de gestionar para mejorar la eficacia, eficiencia, flexibilidad y competitividad de una organización o empresa en su conjunto, sobre todo, mediante la eliminación de elementos de desecho, al involucrar a todos sus integrantes en la mejora de la forma en que las cosas se realizan (Mosadeghrad, 2005).

Por tanto, la TQM está desarrollada para transmitir el esfuerzo total de toda la organización, lo que implica que la fuerza laboral se concentre en el proceso de mejora continua para el logro de la satisfacción de los clientes. En este sentido, se reconoce la TQM como una filosofía de gestión integrada y un conjunto de prácticas que enfatiza los siguientes aspectos: mayor participación de los empleados, trabajo en equipo, práctica de reuniones para conocer los requerimientos de los clientes, la gestión por hechos, la resolución de problemas basada en el trabajo en

equipo, la medición constante de resultados y el mantenimiento de una relación estrecha con los proveedores, entre otros aspectos (Mosadeghrad, 2005).

Cabe destacar que, los objetivos de la TQM consisten en: satisfacer las necesidades de los clientes, prevenir las deficiencias en la calidad de atención, en lugar de corregir los problemas después que se han presentado, desarrollar una actitud de mejora continua, entender el valor de medir el rendimiento para identificar oportunidades que mantengan las reformas, eliminar las fuentes crónicas de ineficiencias. Con el fin de lograr los objetivos mencionados, así como para obtener ventajas competitivas, los principios de la TQM deben ser entendidos, para lograr su compromiso por toda la fuerza laboral de la organización, antes de implementar un modelo de TQM (Mosadeghrad, 2005).

Los principios de TQM en los sistemas de salud incluyen enfocarse en: liderazgo con compromiso efectivo de gestión, tanto de los empleados, usuarios, proveedores y

socios; cuantía de recursos materiales, manejo de sistemas de información para la formación de los empleados, participación de los empleados, responsabilidad de los empleados, toma de decisiones usando hechos y datos, gestión de riesgos tomando en cuenta aspectos de comunicación; en síntesis, el proceso de mejora de la calidad (Mosadeghrad, 2005).

En definitiva, puede afirmarse que la TQM es la cultura de una organización comprometida con la satisfacción total del cliente, mediante la mejora continua. En tal cultura, los recursos, el material, el equipamiento y los sistemas de gestión de calidad se implementan de manera rentable, utilizándose plenamente. La TQM exige mejores relaciones con los proveedores, para establecer una verdadera asociación de trabajo.

La TQM requiere que los sistemas de comunicación se adapten a los requerimientos laborales, no a los de la jerarquía, para lo cual corresponda exista una constancia de propósito de toda la organización, así como tener

persistencia en torno a una visión clara, ampliamente entendida; en función de lograr un entorno que se nutra del compromiso total de todos los empleados, proporcionando beneficios en las áreas de reducción de costos, satisfacción del cliente, satisfacción laboral de los proveedores y mayor participación de mercado (Mosadeghrad, 2005).

Actualmente, se reconocen numerosos intentos de incorporar la TQM en las organizaciones de salud (sobre todo, en países en vías de desarrollo), aun cuando poco se sabe sobre la efectividad de dichos procesos de incorporación; por ello, se requiere de investigaciones que indaguen sobre los efectos de la implementación de la TQM en las organizaciones de salud, para así identificar áreas problemáticas y posibles soluciones a su implementación.

Sistemas mixtos de atención de salud

En cuanto a los sistemas mixtos de atención de salud, es importante considerar para su aproximación, la

existencia de dos formas fundamentales de proporcionar dicha atención, con financiamiento o con medios públicos o privados, lo cual, en la mayoría de los casos, se estudia revisando las particularidades como se presta dicha atención en los países; es decir, si la atención de salud se presta sólo con fondos públicos (por ejemplo, en el Reino Unido), sólo con fondos privados (en E.E.U.U.) o con fondos mixtos (la mayoría de los países del planeta Tierra, incluyendo Venezuela).

Así mismo, es importante considerar los modelos y estructuras organizacionales de los sistemas de atención de salud, por cuanto aportan información relevante la dilucidación del carácter mixto de los mismos. En este sentido, se tiene que los sistemas latinoamericanos y caribeños según su estructura organizacional se pueden caracterizar en cuatro bloques: (i) Modelo público integrado, donde se incluye al Caribe Inglés y Costa Rica, (ii) modelos segmentados típicos de la región, con dos estructuras públicas paralelas a cargo del Ministerio de Salud nacional

y el Instituto de Aseguramiento Social, donde se ubica Venezuela, entre otros países del área, (iii) público con subcontratos y (iv) intensivo en contratos entre subsistemas, donde se ubican Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Colombia (Maceira, 2014). En todos estos modelos se acompaña un sector privado de atención de salud.

Ahora bien, lo planteado implica una consideración de carácter macro y suprasistema de los sistemas de atención de salud, correspondiendo ubicar y llevar dicha descripción hacia un contexto más básico y unitario de la atención de salud, donde por ejemplo, se tendrían a los hospitales, en función de tener hospitales con atención de salud mixta, es decir, público-privado o más concretamente, con ambientes de atención pública y privada. En este sentido, se tiene que una inquietud mayor en dicho funcionamiento estaría en relación con las fuentes de financiamiento del sistema de atención de salud, surgiendo como inquietud inicial, la deseabilidad de la existencia de sistemas mixtos de

atención de salud en términos de equidad.

En este aspecto, Marchand y Schroyen (2003) ante la pregunta: ¿La atención de salud debería ser pública, privada o ambas?; examinan dicha pregunta tomando en cuenta las diferencias en los ingresos de las personas y en el riesgo que encaran con las enfermedades que presentan, asumiendo que la enfermedad reduce la dotación de tiempo de una persona cuando espera un tratamiento, y dicho tratamiento se puede obtener en un sector privado competitivo (a través de un seguro privado) o en el Servicio Nacional de Salud (NHS, por sus siglas en inglés) donde se proporciona de forma gratuita, después de un tiempo de espera endógeno o propio de cada servicio. Ante este planteamiento, se tiene que el equilibrio en el sector de la atención de salud consistiría en el tiempo de espera para recibir el tratamiento en el NHS, en forma tal que el enfermo no quiera cambiar de proveedor de atención de salud.

El equilibrio mencionado se regiría por dos políticas públicas: el

sistema de impuesto sobre la renta y el tamaño del NHS; donde la interacción de dichas políticas conllevaría alguno de los tres siguientes desenlaces: primero, un sistema mixto con un sector pequeño de atención de salud pública, el cual aportaría un bienestar social más bajo que un sistema público puro; segundo, un sistema mixto con un NHS suficientemente grande, lo que implicaría que el sistema público puro podría mejorar aún más su desempeño, si la dispersión de las capacidades de las ganancias es lo suficientemente grande; y tercero, un sistema mixto de atención de salud donde el riesgo para la salud se correlaciona negativamente con la capacidad de atención, lo que implicaría el requerimiento de contar con un NHS mucho más grande (Marchand y Schroyen, 2003).

Otro aporte a la problemática de los sistemas mixtos de atención de salud, en cuanto a su financiamiento, lo aporta Nishtar (2010), quien plantea que cuando una combinación pública y privada de servicios de salud muestra "síntomas" de calidad

y equidad comprometidas, se puede "diagnosticar" como de estar presentando un síndrome de sistemas de salud mixtos, el cual se caracterizaría por presentar indicadores clave de desempeño deficiente de los sistemas de salud. La autora plantea que en dicho síndrome predominaría el fracaso en lograr la "equidad en el financiamiento", lo cual se debería fundamentalmente a la existencia de un predominio en los pagos de la atención de salud directamente de las finanzas de los usuarios del sistema.

Por esta razón, cuando el sector privado presta principalmente la atención, los problemas de gestión y desempeño se manifiestan en el sistema público y, por lo tanto, este último, refleja una pobre capacidad de respuesta, produciéndose una incapacidad para lograr la "equidad en los resultados", lo que se hace endémico en todo el sistema.

Conforme a esto, se tiene que la combinación público-privada de atención de salud no es necesariamente una garantía de bajo rendimiento, por lo que las políticas

públicas relevantes a nivel local corresponde utilicen a los proveedores privados de una manera positiva, sobre todo si se toma en cuenta que es poco probable que los mercados privados desaparezcan en el corto plazo, lo que lleva a considerar, en forma importante, el posible impacto de los mismos, en los objetivos de los sistemas de salud. Así, para que sea beneficiosa la asociación público-privada, ambos lados de la interfaz deben participar en el intercambio, con representantes con conocimiento y experiencia de todos los recursos sociales y materiales relacionados directa o indirectamente con la asociación (Waluszewski, Hakansson, Snehota, 2019).

Así, los países en desarrollo con sistemas de salud mixtos deben aprovechar las experiencias de muchos países de ingresos altos y algunos de ingresos medios, que han desarrollado formas de regular a los proveedores privados, lo que implica que se debe desarrollar un gran esfuerzo para mejorar la capacidad técnica de las agencias de

administración y regulación de la atención de salud de los países en desarrollo; y tales medidas, corresponde se acompañen de grandes esfuerzos para ampliar la base de financiamiento público para la atención de salud (Nishtar, 2010; Ruiz, Sarmiento, Sota, 2017; Romero y Gideon, 2020).

Como implicación práctica, Nishtar (2010), plantea que, mediante reformas regulatorias se podría permitir el uso de proveedores privados para ampliar los servicios de atención primaria de salud y lograr así, una mayor equidad. Para que dichos cambios se realicen las agencias de salud de los países deben mejorar su normativa y papel de supervisión, haciendo énfasis en separar las funciones regulatorias, las de implementación y las de realización de políticas. Así, con el desarrollo de una corresponsabilidad de los sistemas de salud mixtos, se podría alcanzar la meta de la "salud para todos", mediante el incremento del financiamiento público y el aprovechamiento del accionar de los

proveedores privados de servicios de atención de salud.

Una tercera visión u aporte hacia la comprensión de los sistemas mixtos de atención de salud, se tiene en el planteamiento de Barlow, Roehrich y Wright (2013), en relación con el desarrollo de nuevos modelos de atención de salud mediante la implementación de asociaciones público-privadas, donde, por ejemplo, a nivel europeo se están reemplazando estructuras públicas de pacientes hospitalizados desmoronadas por infraestructuras flexibles, desarrolladas con financiamiento privado, que están más estrechamente vinculadas a los servicios de atención de salud, requiriéndose una mayor sofisticación en el diseño de dichas asociaciones público-privadas, en particular para trazar los límites alrededor de los cuales se incluyan los servicios a ser prestados dentro del alcance del contrato.

Un ejemplo del diseño planteado es el Hospital Coxa, en Tampere, Finlandia, donde los servicios ortopédicos electivos

existentes se han consolidado en un nuevo hospital, en el cual la asociación público-privada involucra a una empresa privada con contratos anuales, con el hospital universitario local y con la municipalidad, quien es la responsable de contratar y por ende, comprar los servicios de atención de salud en Finlandia (Barlow, Roehrich y Wright, 2013).

En definitiva, se tiene que los ejemplos exitosos de asociación pública-privada en materia de atención de salud, que son patentes en cuanto al desarrollo de infraestructuras, corresponde extenderla a la prestación de servicios clínicos (lo que representa una capa de complejidad extra al papel referido y reconocido que juega la asociación referida), en función de obtener logros en términos de una mejor atención de salud y con mayores resultados económicos. Para ello, se requiere crear mecanismos de administración de incentivos y riesgos aceptables para todas las partes (Barlow, Roehrich y Wright, 2013).

Ahora bien, es relevante señalar que en abril del año 2016, la OMS, en su asamblea general, presentó un documento sobre como orientar los servicios de salud, para que sean integrados y centrados en la persona, en función de reflejar los conflictos con los que se enfrentan en la actualidad los servicios de salud, además de los retos a afrontar. A este fin, se exponen cinco estrategias para el desarrollo del marco en mención, a saber: responsabilizar a las personas y comunidades, fortalecer la gobernanza, mediante la rendición de cuentas, reorientar el modelo asistencial, coordinar servicios inter e intra sectorial, y crear condiciones propicias de desarrollo.

De las estrategias mencionadas, es importante desarrollar la referida a la coordinación de servicios entre sectores y dentro de ellos. Dicha coordinación debe tener como base estar al servicio del individuo, mediante circuitos asistenciales, sistemas de derivación, y gestión de casos como más relevantes; igualmente se refiere al compromiso de articular la coordinación entre

programas y proveedores sanitarios y de salud (públicos y privados), así como entre sectores entre sí (servicios sociales, educación, entre otros) (OMS, 2016).

Es perentorio reconocer que el modelo de servicios mixtos de atención de salud está en pleno debate, donde la particularidad de conformar asociaciones público-privadas, se está mostrando con fuerza en la realidad de las políticas de salud europea, mientras que el financiamiento mixto de los sistemas de atención de salud permanece como una de las principales inquietudes en la agenda de los hacedores de políticas públicas de salud de los países en vías de desarrollo.

Sistema de salud venezolano

La revisión del devenir histórico de la salud pública en Venezuela, con la particularidad de señalar la condición de la situación actual del sistema de salud, para el final de la segunda década del siglo veintiuno, es pertinente para enmarcar la

potencial aplicación de la gerencia de calidad total en sistemas mixtos de atención de salud.

Así, se puede establecer el inicio de la salud pública en Venezuela con las características culturales y lingüísticas de los aborígenes de Venezuela (cultura prehispánica), con el exponente típico de la medicina indígena que fue el Piache, quien realizaba una pluralidad de funciones: médico, sacerdote, adivino o hechicero, que fundamentalmente consistían en chupadas, masajes, soplos y aplicación de estas según las circunstancias y la gravedad de los casos y con la llegada de los primeros galenos a principio del siglo XVI, como parte integrante de las expediciones militares. En los años subsiguientes ocurrieron muchos acontecimientos de gran significación sanitaria y de salud, que llevaron a la conformación de un sistema de atención de salud acorde con los desarrollos técnicos de la época, hasta aproximadamente la última década del siglo veinte, cuando por estrecheces económicas se produce

un desmedro de la salud del venezolano, derivado fundamentalmente a un incremento en el gasto derivado para el pago de personal, así como malas administraciones de los recursos, que entre otros desenlaces, llevaron a la construcción de establecimientos hospitalarios con insuficiente planificación o justificación (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

Aunado a la implementación de políticas de fragmentación del sistema de salud venezolano, llevaron a la situación que se presenta para los años postrimeros de la segunda década del siglo veintiuno, cuando para Venezuela, se reporta una inversión en salud por debajo del 4 % del PIB, tanto en el sector público como en el privado, muy por debajo del promedio de América Latina (7,9%) y mundial (por encima del 10%). En este sentido, y tomando en cuenta que la oferta de servicios en medicina y en salud se sostiene sobre cuatro elementos: la infraestructura, el recurso humano, la tecnología y la logística de suministro; se sentencia que cada uno de esos

aspectos está, posiblemente, en el peor momento histórico de los últimos cincuenta años (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

En este contexto, se tiene que para el elemento recurso humano en Venezuela, todos los sectores sufren las consecuencias de la grave crisis gerencial que se confronta, de lo cual no escapa el gremio médico venezolano, que ha sido el más agredido, despreciado, perseguido y limitado en su quehacer diario y en sus derechos laborales, por el sector que ha ocupado las funciones de gobierno en la primera parte del siglo XXI; dicho gremio ha mantenido una constante y aguerrida lucha en pro de la salud del pueblo venezolano.

Los médicos con plena consciencia de ser líderes sociales natos, desde sus primeros pasos en los estudios de medicina, mantienen contacto con el paciente y la comunidad, involucrándose en su problemática de salud e igualmente en lo personal, social y económico. De esta forma, el enfermo ve al médico como la persona que debe solucionar su problema, aun cuando

a veces no se pueda, pero lo exige y en la mayoría de los casos, lo agradece. Por ello, corresponde ser profesionales no silentes, no indolentes ante la situación de los pacientes, para de esta forma, afrontar en forma constructiva, la grave crisis económica y de salud que vive el país. En definitiva, es ineludible evitar ser cómplices de este desastre, manteniendo los deberes necesarios de los pacientes, realizando el mayor esfuerzo posible en mejorar los procesos que los afectan, utilizando la experiencia lograda a través de años de labor, de actualización, de aplicar los mejores procedimientos, exploraciones y tratamientos adecuados.

No obstante, el gremio médico y el de la salud se encuentra en presencia de un gobierno que se hace infalible, inhumano, atropellador, incapaz, autoritario con una meta fija del poder sólo por el poder, lo que ha condicionado cierto estado de miedo y temor en el quehacer diario de la atención de salud; por esta razón, muchos de los médicos venezolanos, ante la posibilidad de ser señalados,

administrativamente, encarcelados, despedidos, exiliados y muchas veces agredidos físicamente, prefieren callar, no opinar, no participar, creando una matriz de opinión que no se corresponde con la realidad.

En este contexto, se pueden catalogar como patéticos y trágicos, los casos de médicos encarcelados y perseguidos, no sólo por denunciar irregularidades, sino simplemente por decir la verdad; entre algunos de ellos, se tienen a los siguientes especialistas: Dr. José Colón en la Maternidad Concepción Palacios y el Dr. Jorge Luis Pérez de la Maternidad del Sur en Valencia, por defender los derechos de los pacientes o querer aceptar medicamentos de ayuda humanitaria. Otros denunciaron la reaparición de la difteria, y algunos tantos más, simplemente por disentir públicamente, fueron acusados de traición a la patria.

Por tanto, es relevante reconocer que la relación asistencial representa una práctica social institucionalizada, que tiene por objeto realizar un cuidado

sociosanitario de la salud de las personas. Dicha actividad, humana y cooperativa, es guiada por normas éticas, jurídicas, deontológicas, técnicas, económicas y comunicativas, entre otras, que en la práctica pueden implicar actitudes, tanto individuales como colectivas, de sobreponerse, para constituir comportamientos de unión con solidaridad, sin caer en acciones de agresión, ni de descalificación, en defensa de todo aquel, que por mala fe o mala intención de un determinado gobierno, sea afectado; es decir, corresponde asumir conductas de apoyo con solidaridad, compañerismo y sobre todo, valor en las circunstancias adversas que se presenten, sin que ello implique la obligatoriedad de defender a personas incurso en delitos plenamente demostrados y que deben ser asumidos por quienes lo hayan cometido.

Lo señalado muestra la realidad de la segunda década del siglo XXI, y particularmente, de los años finales de dicha década, donde se describe un bajo desempeño del sistema de

salud de Venezuela, en relación con sus similares de América Latina, que mantiene la tendencia general de impulsar reformas que garanticen mejoras sustanciales en tres aspectos fundamentales: (1) el financiamiento de la atención, (2) la descentralización de la atención a los niveles subnacionales y locales, y (3) la introducción de modalidades de prestación que vinculen a los servicios tanto de la esfera pública como la privada. En dichos aspectos, el sistema de salud venezolano confronta grandes e indudables rezagos (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

Se infiere que existe una debacle gerencial en el sector salud, con características de ser progresiva y acelerada; siendo que desde el año 2014, se puede considerar haber entrado en una fase de emergencia, pasando rápidamente a terapia intensiva; con un punto de quiebre para el año 2015; y en el año 2017, se pudiera afirmar que se inició el colapso de la salud pública, con tendencia marcada de extenderse al

sector privado, que está igualmente en crisis total.

En cuanto al tercer aspecto de la tendencia de las reformas, en la realidad actual del sistema de salud de Venezuela predomina la falta de articulación entre el subsistema público y el privado, donde se resalta el hecho que las características generales de las políticas económicas implementadas desde el año 1999 hasta el presente, que ha hecho prácticamente inviable la participación del subsistema privado en el apoyo de la gestión gubernamental en salud, dificultando el accionar de múltiples instituciones privadas y asociativas en el área de salud del país; lo cual sintetiza la realidad contemporánea de la problemática que se está revisando (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

En este orden de ideas, corresponde acotar que en el contexto venezolano actual, se resalta la existencia de una falta de articulación entre el subsistema público y el privado; sobre todo por las características generales de las políticas económicas implementadas

desde el año 1999, donde la participación del subsistema privado no ha sido una prioridad en la gestión gubernamental, sino más bien creando amplias restricciones a la actividad del sector productivo, aprobando regulaciones y generando prácticas que limitan la acción de múltiples instituciones privadas y asociativas en el área de salud del país.

Por esta razón, se han debilitado, hasta la práctica desaparición, recursos humanos, desarrollo de tecnologías, prestación de servicios, actividades de investigación, entre otras áreas, llevando al efecto negativo de impedir que millones de venezolanos se beneficien de la sinergia entre ambos componentes de la salud del país; con lo que se puede establecer que el actual sistema de salud de Venezuela encara los mayores retos en América Latina para prestar servicios de alta cobertura y calidad a toda la población, requiriéndose adoptar transformaciones que deben acometerse para impulsar cambios significativos en el financiamiento,

con la implementación de las siguientes estrategias: aumentar las fuentes públicas, reimpulsar la descentralización de los servicios de salud, y poner en marcha modalidades innovadoras que faciliten la vinculación entre los subsistemas públicos y privados (Briceño-Iragorry y González Reyes, 2017).

Experiencias de asociaciones público-privadas de salud en Venezuela

En este aparte se hace a información de carácter anecdótico, por cuanto se carece de investigaciones científicas sobre el funcionamiento del esquema de asociación público-privada en salud en Venezuela, estando las mismas, geográficamente hablando, circunscritas a la ciudad de Mérida, estado Mérida, República Bolivariana de Venezuela.

Así, la primera experiencia a la que se realiza mención, se refiere al sistema de ambulatorios urbanos del estado Mérida (entes precursores del

Hospital Universitario de Los Andes; HULA), en los cuales, funcionó un esquema de asociación público-privado, donde en las áreas de hospitalización, existían ambientes públicos y otros semi-privados, teniéndose referencias de desempeñarse de forma excelente en materia de prestación de atención de salud; dicho esquema funcionó varios años. Aunque en el momento actual se encuentra sin funcionar, teniendo que la razón fundamental por la que cesó dicha modalidad, se debió a decisiones de carácter político-administrativas, dictaminadas por instancias gubernamentales-estadales cambiantes, que tomaban sus decisiones sin criterios gerenciales, ni de políticas públicas de salud.

La otra referencia se tiene en el centro de Atención Médico Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA), que es una institución que presta servicios de salud a un importante conglomerado de la población merideña, fundamentalmente al grupo de trabajadores y estudiantes de la

ilustre Universidad de Los Andes, así como al público en general; la labor que cumple este centro asistencial, la realiza básicamente a través de dos grandes programas: el primero es el de atención ambulatoria, que comprende: educación para la salud, atención de medicina de familia, diversas especialidades médico-odontológicas, atención de emergencias y servicios de laboratorio, imagenología y farmacia. El segundo programa es el de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM), con una prestación de servicios ininterrumpida las 24 horas del día, que atiende una población aproximada de 42 mil 233 usuarios. Se puede considerar que el primer programa funciona a partir de fondos de financiamiento público, mientras que el segundo es de carácter mixto, es decir, con financiamiento público y privado.

Así, como referencia de investigación sobre la calidad de la atención que se presta en el CAMIULA, se tiene una valoración que se realizó de la misma en el programa de medicina de familia,

encontrando que la satisfacción del usuario fue excelente, así como la del equipo de salud, sin embargo hubo una calidad de la atención regular, proponiéndose estrategias de solución a partir de una matriz de planificación estratégica, de donde se resalta la propuesta de estrategia vinculada con el exhorto al Consejo Universitario para que a través de su cuerpo de asesores, establezca alianzas interinstitucionales con entes gubernamentales, no gubernamentales y comunitarios, para la regulación y adquisición de equipos e insumos médicos esenciales; igualmente, en la investigación en mención, recomiendan que las escuelas de medicina incorporen en sus planes de estudios, el componente de la administración, además que se aprovechen en sus procesos de enseñanza, la experiencia de los directivos de los servicios de salud, en busca de acuerdos entre la realidad y la teoría, la clínica y la administración de salud entre las instituciones de atención a la salud y

las universidades (Torres, Mejía y Chipia, 2017).

SUSTENTO METODOLÓGICO

La metodología seguida en la presente investigación documental consistió en realizar una selección documental, consultándose doce referencias, con cobertura temporal de los últimos quince años, con especificidades temáticas sobre la mejora continua del sistema de salud venezolano y utilizando como descriptores generales, los siguientes términos: Gerencia; Calidad Total; Servicios de salud; Sistemas de salud y Asociaciones público-privadas. Los instrumentos de consulta fueron fichas bibliográficas y analíticas, donde se plasmaron los contenidos obtenidos de las diversas fuentes revisadas; se construyeron, tomando en cuenta la naturaleza y alcance hermenéutico de la investigación; mientras que para el acopio de los conceptos fieles aportados por los autores de las referencias consultadas, se emplearon fichas textuales. Finalmente, dichos

conceptos, se ordenaron y agruparon siguiendo criterios de relevancia y pertinencia, para sustentar las diversas hipótesis surgidas durante el proceso de indagación documental (Gómez, 2010).

Visión prospectiva de la investigación

Desarrolla la secuencia de todos los pasos a seguir hasta la culminación de la investigación. Destaca de forma concluyente su objetivo final. Con el presente artículo, se muestra el desarrollo de los fundamentos teóricos y empíricos actuales de la gerencia total, los sistemas-servicios mixtos de atención de salud, con énfasis en las figuras de las asociaciones público-privadas y su potencial aplicabilidad en la realidad de la Venezuela contemporánea, haciendo énfasis en dos ejemplos de asociaciones público-privadas en materia de atención de salud que han funcionado/funcionan en Venezuela.

Así, el sustento teórico-empírico conformado como aproximación al

estado del arte, tiene como objetivo, dar sustento a la investigación analítica sobre la gerencia de calidad total aplicada a servicios mixtos (asociaciones público-privadas) de atención de salud y su perspectiva actual en Venezuela. El aporte específico de la presente revisión, apunta hacia el requerimiento de manejar en forma apropiada los programas de la TQM, sus fortalezas y debilidades al momento de implementarlo, los factores que afectan su implementación en organizaciones públicas de salud, las características distintivas de un sistema de atención de salud mixto, bien sea en su carácter operativo o de financiamiento; y el estado y forma actual de funcionamiento del sistema de atención de salud venezolano, donde existe una realidad que es afectada interna y externamente por una gran cantidad de actores, quienes corresponde sean acercados e integrados en una estructura-andamiaje de diálogo-negociación, que coloque el interés superior de los habitantes de Venezuela, por encima de cualquier otro.

En este sentido, se tiene que para llevar adelante lo expuesto, se requiere de un diálogo, bien entendido y manejado, ante la severidad de la actual crisis, lo que precisa de los mejores hombres, quienes con esfuerzos sinceros, en conjunto con actores del sector oficialista, acepten las fallas, para así tomar decisiones que sean de beneficio para la población, manteniendo el respeto que debe privar en todo momento, en función de llegar a soluciones rápidas y prácticas. En función de ello, se destaca la existencia del positivismo que puede hacer posible seguir creyendo en una generación que lucha por hacer, dando lo mejor de sí, para que la meritocracia permita el rescate de lo perdido, permitiendo confiar en el futuro. En este contexto, se destaca el papel del presente artículo, como progreso de una investigación del tipo analítica, que permita demostrar que la gerencia bajo enfoques paradigmáticos modernos, de avanzada, es pertinente para aportar conocimientos con sabiduría, en función de encarar

de la mejor forma posible, los desafíos que siempre ha comportado y comportará la atención de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barlow, J., Roehrich, J. and Wright, S. (2013). **Europe Sees Mixed Results from Public-Private Partnerships for Building and Managing Health Care Facilities and Services**. Health Affairs, 32(1): 146-154.
- Briceño-Iragorry, L. y González Reyes, M. J. (2017). **La Salud Pública en Venezuela, su Evolución Histórica, Estado Actual y Propuestas**. Capítulo 11. En: Colección Razetti. Volumen XX. Díaz Bruzual, A., López Loyo, E., editores. Caracas: Editorial Ateproca; pp. 361-399.
- Contreras Orosco, A. J. (2009). **Optimización del Funcionamiento del Departamento de Mantenimiento del Instituto Autónomo Hospital Universitario de Los Andes (I.A.H.U.L.A)**. Trabajo de grado en línea. Universidad Nacional Abierta. Disponible en: biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t36836.pdf.
- Damas, J. (2015). **Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes (IAHULA)**. Presentación en línea. Disponible en: prezi.com/sy5hlvmel8x8/institutoau-tonomo-hospital-universitario-de-los-andes-iahula/.
- Gómez, L. (2010). **Un Espacio para la Investigación Documental**. Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica, 1(2):226-233.
- Lillrank, P. (2015). **Small and Big Quality in Health Care**. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28(4): 356-366.
- Maceira, D. (2014). **Cuadrantes de Análisis en los Sistemas de Salud de América Latina**. Documentos de Trabajo CEDES 122/2014. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Disponible en: repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4284/1/Doc_t122.pdf.
- Marchand, M. and Schroyen, F. (2005). **Can a Mixed Health Care System be Desirable on Equity Grounds?** Scandinavian Journal of Economics, 107(1): 1-23.
- Mosadeghrad, A. M. (2005). **A Survey of Total Quality Management in Iran. Barriers to Successful Implementation in Health Care Organizations**. Leadership in Health Services, 18(3): xii-xxxiv.
- Mosadeghrad, A. M. (2015). **Developing and Validating a Total Quality Management Model for Healthcare Organizations**. The TQM Journal, 27(5): 544-564.
- Nishtar, S. (2010). **The mixed health systems syndrome**. Bull World Health Organ, 88: 74-75.

- OMS - Organización Mundial de la Salud. (2016). **Informe de la Secretaría a la Asamblea Mundial de la Salud: Marco Sobre Servicios de Salud Integrados y Centrados en la Persona**. Informe técnico A69/39. Disponible en: apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_39-en.pdf?ua=1&ua=1.
- Romero, M. J., Gideon, J. (2020). **Una revisión de las APP en Salud en América Latina**. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/wp-content/uploads/2020/10/58-Una-revision-de-las-APP.pdf.
- Ruiz Villavicencio, A. J., Sarmiento Trujillo, C. A., Sota Ortecho, G. S. (2017). **Principales Condiciones Necesarias para la Implementación de una Asociación Público Privada del Sector Salud en el Perú**. Mimeografiado.
- Seoane, J. A. (2009). **El Perímetro de la Objeción de Conciencia Médica**. *Indret Revista para el Análisis del Derecho*, 4. Disponible en: core.ac.uk/download/pdf/39072715.pdf.
- Torres, A., Mejía, M., Chipia, J. (2017). **Calidad de la Atención en Medicina de Familia**. Centro de atención médica integral de la Universidad de Los Andes. *Avan Biomed*, 6: 178-87.
- Waluszewski, A., Hakansson, H., Snehota, I. (2019). **The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital – Expected Political and Existing Business Interaction Patterns**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5):1119-1130.

**LA APLICACIÓN DEL MODELO
GERENCIAL DISNEY COMO SISTEMA
DE EMPRENDIMIENTO HACIA UNA
GERENCIA DE LA TRANSVERSALIDAD**

Autor: Nelson Henríquez
nelsoniha17@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad la argumentación para proponer la aplicación del modelo gerencial Disney a la realidad del emprendimiento con el propósito de incentivar el sentido de trascendencia para el logro de las metas institucionales desde una visión transcompleja y humanista de los ejes gerenciales. La visión de Disney da objeto epistemológico a este trabajo como una base para lograr esa gerencia de trascendencia humanista, espiritual y exitosa que se necesita, no solo en torno a una formación técnica sino desde la integralidad de la persona humana, la capacidad de soñar para actuar.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, trascendencia,
metas, transcomplejidad,
emprendimiento

THE APPLICATION OF THE DISNEY MANAGEMENT MODEL AS AN ENTREPRENEURSHIP SYSTEM TOWARDS A TRANSVERSALITY MANAGEMENT

Autor: Nelson Henríquez
nelsonjha17@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this essay is to argue to propose the application of the Disney management model to the reality of entrepreneurship in order to encourage the sense of transcendence for the achievement of institutional goals from a trans-complex and humanistic vision of the management axes. Disney gives epistemological purpose to this work as a basis to achieve that management of humanist, spiritual and successful transcendence that is needed, not only around a technical training but from the integrity of the human person, the ability to dream to act.

Keywords: Management, significance, goals, transcomplexity, entrepreneurship.

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO DEL TEMA

La gerencia es en las últimas tres décadas es un arte del cual mucho se habla a gran y pequeña escala, incluso sus términos y teorías han saltado al campo de la educación, la cultura y hasta las religiones. Muchos postgrados comienzan con el término gerencia en sus nombres, pero la gran pregunta, ¿sabemos lo que significa?, ¿entendemos su compromiso?

La esencia de los negocios no debe considerarse nunca un intento de pasar el dinero del bolsillo de otros a nuestro bolsillo. Tiene que considerarse un arte del rendimiento, la creación y el cuidado de unas estructuras en el seno de las cuales las personas pueden unirse en asociaciones para el bienestar (Morris 1998; 155).

De alguna manera la gerencia es un arte de creatividad y proyección de ventas que concierne al que ocupa ese rol llegar al público buscando la

máxima satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades e intereses, si él se encuentra satisfecho buscara siempre el servicio de acuerdo al grado de satisfacción y el beneficio ético que reciba.

Pasando al caso de Walt Disney (1901- 1966), productor y guionista estadounidense, figura capital del cine de animación, el cual inmortalizo personajes como Mickey Mouse o el Pato Donald en parques temáticos de fama mundial con su firma comercial. Se puede hablar de un sistema gerencial, es referirse a la alta gerencia, un modelo donde se demuestra un alto rendimiento y cuyo norte es la complacencia del cliente.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO DEL TEMA

En el transcurso de la historia del conocimiento, varios filósofos y pensadores nos han legado una corriente de sabiduría que debemos aprovechar para enriquecer el conocimiento. Es importante destacar el concepto de Disney en relación a la competencia, por tanto se cita lo

siguiente tomado de la presentación web del libro Arte Supremo, una filosofía de atención al cliente de Juan Carlos Jiménez (2012):

En Disney están convencidos de que la competencia es cualquier persona con la que los clientes los compare. Cualquier persona que trabaje para obtener parte del dinero que las personas disponen en diversiones, debe ser considerada un competidor. Igualmente, las empresas que elevan las expectativas de los clientes son competencia. Si satisfacen a los clientes mejor que uno, sin importar el tipo de negocio en el que estén, establecen referencias comparativas de atención y servicio que los clientes utilizan para evaluar tu trabajo (artículo web).

La experiencia de Disney radica en asignar todos los recursos y esfuerzos a la satisfacción del cliente y cubrir sus necesidades a corto plazo, de este proceso depende el éxito. Lo más importante es atender a las personas, incluso por encima del puesto de trabajo, los planes no

deben ir orientados a la sola ganancia sino a satisfacer al cliente y por tanto la ganancia viene como consecuencia. Llano (2013) afirma:

Fue el propio Walt Disney el que creó el modelo de calidad del servicio cuando imagino por vez primera los parques temáticos hace más de medio siglo. Posteriormente en 1982, la reputación de la compañía dio un gran salto cuando Tom Peters la elogio en su exitosa obra En Busca de la Excelencia (ediciones folio). En el libro, Peters destaco los sistemas aplicados por Disney para el entrenamiento del personal, y los directivos y ejecutivos de otras compañías empezaron a preguntarse cómo podrían imitar aquellos métodos (Foro educativo web).

La fórmula del éxito de Disney

**Liderazgo ----- Actor (empleado) ---
--- Excelencia ----- Invitado
(cliente) ----- Satisfacción -----
Beneficios**

Fuente: Llano, Patricia (2013)

El éxito de la Compañía Walt Disney se debe al estilo creativo e innovador donde el empleado es el actor de una gran ilusión escénica y

el cliente es un invitado especial que debe irse lo más satisfecho posible. En este sistema el equipo de trabajo tiene participación en la toma de decisiones de la compañía escuchando sus opiniones, criterios y sugerencias de modo que puedan debatir sobre la decisión más acertada para alcanzar los objetivos de la organización, tales como mantener el entusiasmo y permanecer en la memoria de sus clientes para que estos vuelvan en lealtad al servicio.

Si toca resumir la doctrina gerencial Disney en 4 palabras estas serían “Soñar, creer, atreverse, hacer”, muchos los presentan como los cuatro pilares para formar a sus empleados. Disney a nivel de gerencia, representa el modelo empresarial perfecto de una empresa en cuanto a la dirección, la estrategia global, su incomparable atención al cliente, su creatividad productiva y la espectacular rentabilidad lo demuestran. Mort (2010) especifica: “Tu competencia es cualquier persona que eleve las expectativas de sus clientes, porque si alguna

persona satisface a los clientes mejor que tú, sin importar el tipo de negocio en que se encuentre, a la hora de las comparaciones tú sufres” (p. p. 9).

El libro “Las 7 claves del éxito de Disney” confiesa este secreto de la compañía, no es competidor solamente los que tienen otro parque de diversiones sino cualquier otra empresa así preste un servicio diferente, pues la comparación esta sobre todo en el trato. Para ellos ir a otro parque de diversión podría aumentar las ganas que lo lleven al parque de ellos, pero solo la atención y el grado de satisfacción garantiza el primer lugar y que desee regresar y recomendar a otros.

Esbozando las 7 claves mencionadas son:

¿Quién es la verdadera competencia? Prestar una exagerada atención a los detalles. Todos predicán con el ejemplo. La importancia de las cosas que no se ven. Ponerse las orejas. Mantener la magia en movimiento. Todas las personas marcan la diferencia.

El liderazgo de Disney no tiene bases secretas ni misteriosas. Los principios de su cultura organizacional, en la práctica, pueden ser imitados por cualquier empresa que desee cosechar la lealtad y la máxima rentabilidad de sus clientes. Especialmente las organizaciones de servicio (Jiménez, artículo web).

El propio Disney pensó y creó un modelo de calidad de servicio basado en la complacencia del cliente, si este se va satisfecho, las ganancias vienen por consecuencia. Para lograr esto es importante que el trabajador se sienta a gusto en la empresa, desarrollando un sentido de pertenencia que sienta que labora para su familia. Empleados directo de Disney, testimonian que todos lo llamaban por su nombre y que podían conversar con él como si de un padre se tratara.

Cuando las 7 claves hablan de ponerse las orejas, es una mención a la necesidad de escuchar, la sugerencia, la corrección y hasta las quejas por pequeñas que parezcan logran la diferencia y más si se trata

del usuario de un determinado servicio. Esta gran diferencia comienza en pequeños detalles que marcan la distinción y en cumplir, el cliente no puede sentirse defraudado ni en lo más mínimo, hasta aquello que no es perceptible a simple vista por el usuario debe ser cuidado en detalle. Mort (2010) señala:

Es la forma de trabajar de Disney: predicar con el ejemplo. No significa cumplir con el trabajo sino la forma de cómo se hace, preservar la experiencia mágica de los invitados al máximo posible, no se limitan a hablar, lo hacen de manera proactiva. Eso es lo que en Disney significa cultura. Cada vez que un cliente entra en contacto con la firma, se tiene la oportunidad de crear valor, si se aprovecha, se ganará, si se desaprovecha, se perderá (p. p. 35).

Llegando a la 7ma clave Disney, considera importantes a todos, sin excepción todos hacen la diferencia y merecen ser estimulados. De hecho se cuenta que tenía mensualmente

como premio una tarjeta al “Empleado fanático en la atención al cliente”, sin duda conocía principios de la psicología industrial que proponen la importancia de la motivación extrínseca al logro, el estímulo y las palabras de afirmación pueden ser la clave de un óptimo rendimiento. Siguiendo a Lorenzana (2015):

La motivación extrínseca, son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando hacemos algo a cambio de un bien material etc. (blog en la web).

Disney da confianza a sus colaboradores que permita que estos formen parte de los propios sueños del autor. El método para ello era bastante sencillo permitiendo que sus

colaboradores participen con ideas nuevas al inicio de cada producción o evento, al sentirse todos escuchados en cada reunión, se sienten sin duda comprometidos en el trabajo y parte del éxito que pueda repercutir, pues Disney animaba a todos a expresar ideas y sugerencias.

La clave del éxito de este hombre era creer en lo que se planteaba lograr, soñar para después hacer y sobre todo no apartarse de sus valores para plantearse el éxito. Los valores de la empresa Disney fueron la seguridad, cortesía, espectáculo, eficiencia y sentido común. Nunca se podía poner en riesgo la seguridad e intereses del cliente. “Los visitantes son nuestros invitados” es un lema que Walt Disney mostro en la inauguración de Disneyland. Walt Disney sabía que querían sus visitantes, su público estaba compuesto por, vecinos, personas conocidas, amigos. Cuesta cinco veces más atraer a un nuevo cliente que mantener uno (Walt Disney company 2010; Pag. Web)

Las jornadas para soñar son la manera más rápida y productiva de

lograr la flexibilidad y apertura de los estamentos de una empresa. Sería pertinente afirmar que Disney forjó unos valores y creencias que guiaron toda su vida, y los sólidos valores familiares que llevados a la corporación subsisten y constituyen la base de la Compañía Disney a nivel global. Se puede resumir la gerencia Disney en uno de los postulados de Daniel Goleman en su libro **Inteligencia Social** (2006):

La sintonización es la atención que va más allá de una empatía momentánea y llega a ser una presencia completa y sostenida que facilita la afinidad. Le ofrecemos a una persona nuestra atención absoluta, y la escuchamos absolutamente.

Procuramos entender a la otra persona en lugar de solo dejar sentada nuestra opinión... Todos podemos facilitar la sintonización simplemente prestando más atención, intencionalmente (pp. 132).

Profundizar en esta norma de inteligencia social y encontrarse con las claves del éxito de Disney donde

la atención está directamente enfocada en los intereses de los usuarios, donde la mejor estrategia es escuchar las necesidades de los mismos y actuar de acuerdo a sus expectativas, pero no solo del usuario, sino también del equipo completo, donde el trabajador deja de ser un objeto pasivo que recibe órdenes por un salario, para ser un sujeto activo que da ideas y se siente escuchado dentro de un equipo que tiene un sueño común. Esto refiere a dos conceptos gerenciales aplicado en el libro de Stephen Covey "**Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**" (2011):

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera

de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos (pp.260).

Esto clasifica el elemento Disney con total precisión, donde el éxito no radica en una sola persona o firma por más ente creativo que sea, siempre aplico la idea que el éxito dependía desde su oficina hasta el portero que recibe el público en la entrada y que sin duda su contacto directo con el cliente puede generar una idea que lleve el negocio al estrellato. Otro concepto de la gente altamente efectiva aplicado en la gerencia Disney es “Empezar con el fin en la mente” como señala Crazypau (2012):

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal

como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi (p. p. 2).

Por último encuadra en la gerencia Disney el hábito que habla de “Primero comprender para ser comprendido”, aspecto que es base fundamental en las empresas señaladas, puesto que la satisfacción del cliente es prioridad y escuchar las sugerencias y quejas para un mejor servicio, esto contando a lo externo y en lo interno escuchar las inquietudes de los colaboradores (noción fundamental de ver el equipo de trabajo más allá de empleados), entendiendo sus inquietudes y aportes antes de tomar decisiones unilaterales.

Lee Cockerell, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones de Walt Disney en su libro “**Ponga magia en su empresa**” comentado por Méndez (2009) describe las diez estrategias desarrolladas por Disney.

1. Todo el mundo es importante
2. Rompe moldes: reinventa tu negocio
3. Has de tus empleados tu marca
4. Haz magia con el entrenamiento
5. Evita los trastornos
6. Averigua la verdad
7. Utiliza combustible gratis
8. Sitúate a la cabeza del pelotón
9. Vigila lo que dices y haces
10. Afianza tu carácter

Momento emprendedor (gerencia Disney)

El éxito de La gerencia Disney se encuentra en su recurso humano, La capacidad de emprendimiento, idealismo y eficacia en su desempeño. En este sentido lo recomendable sería un diseño de competencias para el trabajador (actor mágico) de La empresa. Es imprescindible el contacto directo con el cliente a través de encuestas,

departamento de quejas, entre otros para evaluación y mejora continua de la gestión.

Diseño de competencias

• **Competencias relacionadas con el saber:** Servicio al cliente y manejo de herramientas informáticas, promoción de productos y servicios, relaciones humanas, habilidades especiales según La empresa (en este caso las empresas Disney se vincula la parte recreativa, pero cada una, lo lleva a su rubro específico).

• **Competencias relacionadas con el saber hacer:** Planificación y gestión, iniciativa, experiencia técnica, trabajo en equipo, comunicación asertiva y empatía, capacidad de análisis, búsqueda y procesamiento de información, visión estratégica, capacidad de argumentación, orientación al cliente, compromiso organizacional.

• **Competencias relacionadas con el ser:** Compromiso con el aprendizaje, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos,

adaptación al cambio, creatividad y capacidad de innovación, perseverancia, persistencia y orientación al logro, buena expresión verbal y seguridad, inteligencia emocional, flexibilidad, persuasión, iniciativa, capacidad de proyección y opinión, atreverse a soñar, receptividad y escucha.

POSTURA CONCLUSIVA DEL TEMA

La gerencia debe basarse en aspectos humanos y multidimensionales que van más allá del materialismo como medida de éxito, lo que lo hace un quehacer transcomplejo de cara a las necesidades del hombre de hoy, dejando de nuevo opinar a Marinoff (2003) dice:

La satisfacción de las necesidades materiales, emocionales e intelectuales no basta para sustentar a la gente de un modo profundo. Así, tarde o temprano, la mayoría de personas busca caminos espirituales en la vida, ya sea a través de religiones organizadas tradicionales, de sistemas de creencias no tradicionales, de la sabiduría perenne de

Oriente, de planteamientos new age o, incluso, de la filosofía secular (p. p. 412).

Se parte de una gerencia que comienza en la identidad de la persona que lo lleve no solo a ocupar un cargo lucrativo, sino a emprender como Ulises un viaje lleno de aventuras con una visión clara con respecto a un proyecto a emprender, con valor creatividad y dispuesto a desafiar peligros, ataques de gigantes que se quieren comer al pequeño (que abundan en la gerencia) y cantos de sirena (que engañan al interlocutor para manipular y subordinar) y por supuesto con la guía de la sabiduría. Choza J. y Choza P (1996) comentando La aventura de Ulises señala:

Cuando el saber está muy elaborado y resulta muy firme para los hombres, cuando ha cristalizado en formulaciones filosóficas y jurídicas, en correspondencia con una estabilidad política y social, que es lo humano y que no lo es resulta muy cierto, y las fronteras de lo inhumano aparecen muy claras. Pero cuando el

saber y el poder establecidos se desequilibran y entran en crisis, cuando el mundo en el que vive el hombre se amplía y sus bordes anteriores se rompen, entonces las fronteras que eran nítidas se difumina. La definición que los hombres tienen de sí mismos se torna problemática, y hay que encontrar sus nuevos límites (p. p. 64).

Para muchos la gerencia y los negocios es meramente económico pero algunos lograron ver algo más. Lo anteriormente citado lleva a concluir lo delicado que es el ejercicio de esta actividad que implica autoridad y liderazgo. Santo Tomás de Aquino y Maomérides aceptan que si bien todos los hombres son iguales, sus capacidades los hacen diferente. Un puesto de mando para liderar es un trabajo para gente hermosa, es una obra de arte que esculpe su obra en la más fina de las piedras: El alma humana, por tanto su ejercicio es para aquel que posea el don celestial de educar, guiar, comprender y soñar, con una

verdadera vocación que aspire al éxito en escala superior.

Se hace imprescindible la aparición de un nuevo tipo de gerencia que marche al ritmo de las tendencias en comunicación y por ende de mercadeo global, para lo que Gardner (2011), plantea la necesidad de un gerente con cinco formas de pensar: la mente disciplinada, la mente sintetizante, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética; todas éstas llevarán a las organizaciones a una condición deseada de sostenibilidad (aspectos encontrados en los postulados del Triángulo BODIARI). Por supuesto, que los aspectos anteriores se enmarcan en las tecnologías de comunicación e información que dirigen las relaciones comerciales en la actualidad, resaltando, por lo tanto, la necesidad de una estructura compleja que brinde a la gerencia las herramientas adecuadas para acometer la tarea de relacionar a la organización con sus clientes y consumidores; satisfaciendo las necesidades de ambos a la vez que facilita a la organización las acciones

que la colocan entre los más competitivos del mercado y que genere el mayor bienestar a sus usuarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, Luis (2005). **La Era del Consumo**. IESA. Madrid-España.

Camacho, Mercedes (2006). **El Enfoque Humanista en la Gerencia**. Ediciones de la UNELLEZ. Barinas- Venezuela.

Chiavenato (2009). **Gestión del Talento Humano**. 3ra edición. Editora Mc Graw- Hill. Caracas-Venezuela.

Choza Jacinto y Choza Pilar (1996). **Ulises, Un Arquetipo de la Existencia Humana**. Editorial Ariel S. A. Barcelona- España.

Covey, Stephen (2011). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Editorial Paidós Iberica. Mexico. 1ra edición.

Crazypau, J (2012). **Resumen de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Facultad de administración educativa. Universidad de México. Se consigue en: http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-stephen-covey_1.html 18/02/2015

Disney 2016 All Rights Reserved. **Página Corporativa Disney**. Se consigue en: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#corporate-citizenship> Consulta 02/08/2016

Garrido, Jesús (2013). **Socioglobología. Hacia una Teoría Social de lo Global**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.

Gardner, H. (2011). **Las Cinco Mentes del Futuro**. Biblioteca Howard Gardner. Editorial Paidós. España.

Goleman, Daniel (2006). **Inteligencia Social**. Editorial Planeta. Bogotá-Colombia.

Enciclopedia **Biografías y Vida**. **La Enciclopedia Biográfica en Línea** (libro en web). Se consigue en: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/disney/> Visto 08 de enero del 2015

Hernández, Edgar (2013). **Dios en la Gerencia y los Negocios**. Fundación Carismah. Caracas-Venezuela.

Inspírate compromiso Disney (2015). **Actuar con responsabilidad** (información corporativa en la web). Se consigue en: <http://www.compromisodisney.com/responsabilidad/actuar-con->

[responsabilidad/](#)
02/08/2016

Consulta

Jiménez, Juan (2012). **Disney: Excelente ejemplo de una cultura organizacional orientada al éxito** (artículo web). Se consigue en: <http://www.artesupremo.com/2012/10/disney-excelente-ejemplo-de-una-cultura-organizacional-orientada-al-cliente/> 04/11/2014

Llano, Patricia (2013). **La firma Disney** (artículo web). Se consigue en: <http://patricia-llano.webnode.es/blog/caso-disney/> 04/11/2014

Méndez, Ángela (2009). **La magia de Disney irrumpe en la empresa** (artículo en línea). Se consigue en: <http://www.expansion.com/especiales/empleo/master-formacion-para-profesionales/la-magia-de-disney-irrumpe-en-la-empresa.html> Consultado 21 de julio del 2016

Mort (2010). **Las 7 claves del éxito de Disney**. Editorial Planeta. Buenos Aires- Argentina

Sánchez, Silvia (2015). **Como logra Disney la excelencia de su negocio** (artículo en línea). Se consigue en: <http://coachparaempresarias.com/como-logra-disney-la-excelencia-de-su-negocio/> Consulta 21 de julio del 2016

The Walt Disney Company (2010). **La Doctrina Disney** página web corporativa). Se consigue en: <http://disney-lalocura.weebly.com/la-doctrina-disney.html> 13/02/2015

Taylor, S y Bogdan, R (1992). **Introducción A los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados**. Barcelona. Paidós.

Villasmil, Jonathan (2000, Venezuela). **Gerencia y Liderazgo** (libro en línea). Se consigue en: www.monografias.com

**ENFOQUES TEÓRICOS
ENTRELAZADOS PARA LA
ARTICULACIÓN DE REDES
EMPRESARIALES**

Autora: María Daniela Uviedo
[*muvielogarrido@gmail.com*](mailto:muvielogarrido@gmail.com)

RESUMEN

Las estrategias de cooperación son una de las alternativas que las empresas hoy día eligen para la obtención de ventajas competitivas con mayor rapidez. En América Latina para el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las instituciones públicas conjuntamente con el sector privado han implementado el modelo de redes empresariales, dicho modelo consiste en la cooperación entre MIPYMES para solventar problemas comunes y alcanzar la competitividad. Para la implementación de dicho modelo se requiere de la figura de articuladores y una metodología que oriente el proceso. Este ensayo inicia con la descripción de la metodología para la articulación de redes empresariales publicada por Dini (2010), luego se identifican los enfoques teóricos entrelazados en los cinco pasos de dicha metodología. Para tal fin, se recabo información en fuentes primarias (libros, artículos científicos, ensayos e investigaciones publicadas) sobre teorías utilizadas para explicar las estrategias de cooperación, posteriormente se comparó cada teoría con la metodología para la creación de redes empresariales. Como resultado se obtuvo, que en la metodología para la articulación de redes empresariales están mezcladas: la teoría de las cinco fuerzas competitivas al considerar el estudio del sector industrial para identificar las empresas rivales, proveedores y clientes con potencial para participar en la red y determinar la factibilidad del proyecto; la teoría de los recursos y capacidades ya que las empresas deben complementarse, la teoría de los costos de transacción al momento de seleccionar las empresas dispuestas a invertir en el proyecto tiempo y recursos; la teoría del capital social está presente en todas las fases por ser la confianza la base de la cooperación y el enfoque de competitividad sistémica por la importancia del nivel meso (actores locales públicos – privados) en el desarrollo empresarial (nivel micro).

PALABRAS CLAVE:

estrategias de
cooperación, articulación,
redes empresariales

INTERLOCKED THEORETICAL APPROACHES FOR THE ARTICULATION OF BUSINESS NETWORKS

Author: María Daniela Uviedo
muviadogarrido@gmail.com

ABSTRACT

Cooperation strategies are one of the alternatives that companies today choose to obtain competitive advantages more quickly. In Latin America for the development of micro, small and medium-sized enterprises (MIPYMES), public institutions together with the private sector have implemented the business network model, this model consists of cooperation between MIPYMES to solve common problems and achieve competitiveness. For the implementation of this model, the figure of articulators and a methodology that guides the process is required. This essay begins with the description of the methodology for the articulation of business networks published by Dini (2010), to then identify the theoretical approaches intertwined in the five steps of said methodology. For this purpose, information was collected in primary sources (books, scientific articles, essays and published research), on theories used to explain cooperation strategies, later each theory was compared with the methodology for creating business networks. As a result, it was obtained that in the methodology for the articulation of business networks are mixed: the theory of the five competitive forces when considering the study of the industrial sector to identify rival companies, suppliers and clients with potential to participate in the network and determine the feasibility of the Project; the theory of resources and capabilities, since companies must complement each other, the theory of transaction cost when selecting companies willing to invest time and resources in the Project; social capital theory is present in all phases because trust is the basis of cooperation and the systemic competitiveness approach is due to the importance of the meso level (local public – private actors) in business development (micro level)

Key words: Cooperation strategies, Articulation, Business networks.

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90 las empresas empiezan a visualizar la cooperación como una alternativa para obtener o complementar recursos y capacidades existentes con la intención de crear ventajas competitivas, mantenerse o consolidarse en el mercado nacional e internacional. Para Ireland y Hoskisson (2007), López (2017) y Rodríguez (2017), las estrategias de cooperación son acciones realizadas por dos o más empresas para alcanzar un propósito que beneficiará a los participantes en la obtención de ventajas competitivas. Estas estrategias son más utilizadas cuando las organizaciones tienen como objetivo desarrollar innovaciones y requieren de ciertas capacidades inexistentes.

Con los distintos acuerdos de cooperación ejecutados por las empresas surgen estudios para explicar el origen, los factores que la favorecen, sus externalidades y la forma de ser administrados para alcanzar la competitividad. Entre las

teorías utilizadas para estudiar las estrategias de cooperación, se mencionan: a) en el área de la dirección estratégica, la teoría de las fuerzas competitivas y la teoría de los recursos y capacidades; b) en el área organizacional, la teoría de la dependencia de los recursos; c) en el área de economía, la teoría de los costos de transacción; d) en el área de sociología, la teoría del capital social. Tanto las teorías formuladas como los estudios empíricos sobre las compañías participantes, proporcionan conocimientos que contribuyen significativamente en la búsqueda de ventajas competitivas.

En el contexto latinoamericano diversas instituciones internacionales trabajaron conjuntamente con entes locales públicos y privados para la implementación de proyectos de integración productiva (Sistemas productivos territoriales, clústeres, redes empresariales) basados en la cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), como una manera de impulsar su crecimiento a través de la creación de ventajas competitivas. En

la articulación de las redes empresariales se utilizó una metodología documentada por Dini (2010), después de más de 15 años de experiencia en el área. En este ensayo, primero se describe dicha metodología, para luego identificar las teorías entre mezcladas en los cinco pasos que la conforman.

DESARROLLO TEÓRICO

Las redes empresariales es un tipo de proyecto de articulación de productiva empleado en diversos países de América Latina para mejorar la posición competitiva de las MIPYMES frente a la internacionalización, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 1999), define a las redes empresariales como un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual. Para

López (2003), las redes empresariales es un sinónimo de las alianzas estratégicas, no temporal porque persigue la creación de ventajas competitivas entre los participantes de la red.

Las redes empresariales es un tipo de cooperación empresarial entre las MIPYMES, Suarez y Suarez (2017), plantean que en el escenario económico actual las redes empresariales se han convertido en una importante estrategia de competitividad, por sus implicaciones en los acuerdos de colaboración para desarrollar acciones que apuntan a resultados que en forma individual no serían posibles de lograr. Tanto es así, que Robira, Porcile y Guillonnet (2015), Dini y Stumpo (2018), mencionaron entre los desafíos de las políticas de fomento de las MIPYMES en América Latina, está hacer hincapié en seguir fomentando la asociatividad entre este tipo de empresas.

Ya sea en redes empresariales verticales, conformadas por organizaciones implicadas en los diferentes procesos o actividades de

la cadena productiva o en redes empresariales horizontales, donde la asociación se da entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio. Para la construcción de este último tipo de red Dini (2010), propone cinco pasos secuenciales: Promoción y selección, romper el hielo, desarrollo de acciones piloto, planificación estratégica asociativa y consolidación e independencia.

La promoción y selección, se inicia este paso con el análisis situacional realizado por los articuladores, el cual consiste en el estudio del sistema económico local, elementos de análisis sectorial, el comportamiento hacia mecanismos asociativos e identificación de las instituciones existentes en la localidad. El tener identificadas a las empresas de la localidad se efectúa actividades de sensibilización mediante reuniones grupales o individuales, con el fin de explicar a los productores la factibilidad del proyecto, los beneficios de trabajar en redes, conocer los problemas y demandas de los propietarios.

La selección de las empresas se da en dos fases, la preselección que puede ejecutarse mediante una convocatoria selectiva, con la autoselección o en última instancia por decisión de líderes empresariales o del mismo articulador. No obstante, el autor recomienda preseleccionar aquellas unidades económicas con interés en mejorar, además de disposición para compartir con la competencia. La selección en sí, se da posterior al análisis de los costos de transacción y de los factores críticos, para escoger aquellas con menores costos logísticos, con relaciones previas entre algunos de los participantes, con estilos de gestión similares, con una visión compartida, sin crisis financieras o legales que pudiesen afectar la continuidad del funcionamiento de la misma

Romper el hielo, paso inicial para la construcción de la confianza, implica conocerse las empresas seleccionadas mediante: a) Visitas a las instalaciones de cada participante con la intención de observar el proceso productivo, la maquinaria y la

organización de la producción. b) Intercambio de información acerca del estado actual de la empresa con el objetivo de identificar intereses comunes, debilidades compartidas, oportunidades de negocios que pueden ser aprovechadas de manera conjunta. En la ejecución de ambas actividades se ejercita el trabajo en conjunto, habilidades y actitudes gerenciales, permitiendo conocer las competencias administrativas de cada quien. c) El trabajo colectivo para la creación de normas generales de comportamiento, así como también un fondo para gastos de actividades colectivas.

Realización de actividades pilotos, paso donde se continúa con la construcción de la confianza a través de la elaboración y ejecución de proyectos de bajo riesgo a corto plazo como: compras de materia prima, participación en ferias internacionales, elaboración de catálogos de productos, entre otras. En este momento de la red se empiezan a establecer barreras de entrada de nuevos empresarios y barrera de salida de los actuales

integrantes, mecanismos de seguimiento para evaluar los avances en la ejecución del proyecto, identificación de fallas o debilidades por mejorar; implementación de estrategias para la solución de conflictos; la identificación de las distintas instituciones de fomento y con ello la gestión de solicitudes de financiamiento o de apoyo técnico.

Planificación estratégica asociativa, en el penúltimo paso de la creación de redes empresariales bajo el supuesto que existe cierto nivel de confianza e integración entre los participantes, se procede a la elaboración y ejecución de un proyecto de mayor riesgo a mediano/largo plazo para aprovechar una oportunidad presente en el entorno. Es una actividad guiada por expertos en la oportunidad de negocio identificada por los productores, actividades de diagnóstico a las empresas, asesorías administrativas, estudios de mercados, estudios de factibilidad y en planes de negocios.

Consolidación e independencia, la consolidación de la red consiste en

crear una figura jurídica independiente de los empresarios a los fines de adquirir capacidad de negociación y actuar en nombre de los asociados. También consiste en asegurar una gestión profesional de la red mediante la contratación de una persona profesional con experiencia en administración de empresas. Para lograr la independencia de la red desde el principio el articulador debe sensibilizar a los empresarios de la importancia de contratar un profesional experto en negocios (López, 2003).

En la metodología para la construcción de redes empresariales se observa que tiene alta influencia las teorías de la dirección estratégica, acá se hará referencia a la teoría de las cinco fuerzas competitivas, la teoría de los recursos y capacidades; seguida por la teoría de los costos de transacción y la teoría de capital social. Como una teoría periférica que condiciona el avance de la red empresarial por las implicaciones del entorno, está el enfoque de competitividad sistémica. A

continuación se identifica en cada paso de la metodología de Dini (2010) las teorías entrelazadas.

En la promoción y selección de empresa, están entremezcladas la teoría de las cinco fuerzas competitivas y la teoría de los costos de transacción. Antes de promocionar la asociatividad mediante redes empresariales, los articuladores efectúan un análisis del sector industrial, esto se sustenta en la primera teoría la cual plantea el diseño de la estrategia a partir de dicho análisis, porque en la contienda por las utilidades participan las empresas rivales, clientes, proveedores, posibles entrantes y los productos sustitutos. En este sentido, a los articuladores les corresponde la identificación de las empresas del sector que actúan como rivales (quienes son los candidatos potenciales para la construcción de la red), proveedores, quienes garantizan el suministro de la materia prima, clientes para conocer la participación en el mercado, posibles entrantes y los productos

substitutos, todo esto para valorar el futuro de la red en el mercado.

En la selección de las empresas para la conformación de redes empresariales, Dini (2010) plantea el análisis de factores críticos y de los costos de transacción, Hill y Garath (2005), señalan que el éxito de la estrategia de cooperación está en función de la selección de socios, estructura del acuerdo y la manera en que se maneje. Por su parte, Jarillo y Martínez (1992) recomiendan evaluar los costos que implica la transacción, ya que en los acuerdos de cooperación las empresas deben incurrir en costos de negociación tales como: control y puesta en vigor de los contratos con las partes externas; costos no monetarios como por ejemplo: el temor por incumplimiento de algún proveedor con la fecha de entrega de un componente crítico.

Los autores Parkhe (1993), Gulati (1995), Gulati y Singh (1998) y Luo (2002), citados por Montero y Muñoz (2007), recomiendan a las empresas disminuir los costos de transacción con una visión de largo

plazo y desarrollando la confianza entre los integrantes de la red. Son estas las razones por lo cual el articulador escoge entre las empresas interesadas en el proyecto, aquellas que generen menores costos de transacción al mostrar una actitud positiva hacia la asociatividad, con experiencias en trabajos colectivos o con una reputación intachable en la localidad.

En el caso de los dos pasos siguientes, denominadas romper el hielo, y desarrollo de acciones piloto están fundamentados en la teoría del capital social. Para Boerdiu (1986), citado por Agotegaray (2008), el capital social se sostiene de dos pilares: las relaciones sociales que una persona puede utilizar para obtener recursos, de la cantidad y calidad de dichos recursos. Así una persona puede adquirir capital social a través de acciones intencionadas transformándolo en ganancias tangibles. Por su parte, Fukuyama (1995) citado por Rodríguez (2013), define al capital social como “las normas y valores que permiten la cooperación dentro de los grupos

(...), parte de que es el nivel de confianza de una sociedad la que condiciona su prosperidad, grado de desarrollo y su capacidad competitiva” (p. 32), es decir, el sistema de valores es uno de los componentes del capital social con influencia en las actitudes de los individuos hacia la cooperación.

Mientras que Coleman (1988), citado por Rodríguez (2013) y Agotegaray (2008), plantea el capital social como un conjunto de entidades constitutivas de algún aspecto de la estructura social, facilitan la consecución de ciertas acciones entre agentes personales o corporativos dentro de la misma; en palabras de Putnam (1993), citado por Hernández (2012), son los rasgos de la organización social que facilitan tanto la coordinación como la cooperación para un beneficio colectivo.

En atención a esta teoría, la metodología para la articulación de redes planteó en el paso 1 (Promoción y selección) indagar sobre las actitudes asociativas de los empresarios, la reputación de cada

empresa y las instituciones para el fomento de las MIPYMES como una forma de averiguar sobre el capital social existente en la localidad. En el paso 2 (Romper el hielo) se proponen actividades de reconocimiento en aras de propiciar las relaciones entre los integrantes y en el paso 3 (Desarrollo de las acciones piloto) se continúa con el proceso de construcción de la confianza, elementos explicados por Fukuyama y Coleman. En el paso 4 (Planificación estratégica asociativa) plantea iniciar relaciones con el entorno institucional, parte de la estructura social mencionada por Putnam.

Adicionalmente en el paso 4, los articuladores conjuntamente con el dueño del negocio deben realizar un análisis interno de la empresa a fin de identificar los recursos y capacidades con las cuales cuentan para ejecutar el plan de negocio seleccionado. En este punto, la teoría de los recursos y las capacidades, propone la creación de ventajas competitivas a partir de la explotación tanto de los recursos como de las capacidades únicas que

posee cada entidad; considera estos dos elementos internos como factores determinantes de la rentabilidad. Esta teoría también justifica la contratación de un profesional con experiencia en el sector industrial al que pertenece la red, el cual se dedicará a dirigir a la nueva sociedad constituida por las empresas participantes a los fines de crear nuevos recursos y capacidades para la obtención de ventajas competitivas.

Por último, se menciona al enfoque de la competitividad sistémica elaborado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), quien visualiza a la competitividad como el resultado de la interacción compleja entre cuatro niveles económicos y sociales de una nación: micro, meso, macro y meta. El nivel micro está representado por las empresas, el nivel meso “por el Estado y las distintas entidades que desarrollan políticas de apoyo específicos, fomentan la formación de estructuras de mercados de factores y articulan los procesos de aprendizaje” (Benavides, Muñoz y Parada, 2004, p. 124). Es en este

nivel, donde se ubican las instituciones encargadas de ejecutar las políticas de desarrollo de industrial con incidencia en el mejoramiento del entorno empresarial, quien arroja todo el proceso de articulación de redes empresariales.

CONCLUSIONES

Las redes empresariales es una estrategia de cooperación diseñada para lograr ventajas competitivas mediante el trabajo colectivo entre las MIPYMES. En la construcción de las redes empresariales se requiere de una entidad cuyo personal fungirán como articuladores del proyecto, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar una metodología de trabajo para lograr la conformación de las mismas. En América Latina se implementó la metodología descrita por Dini (2010), la cual consta de cinco pasos: Promoción y selección, romper el hielo, desarrollo de acciones piloto, planificación estratégica asociativa y consolidación e independencia.

En cada uno de los pasos de dicha metodología están entrelazados enfoques teóricos de las distintas áreas del conocimiento, quizás por la complejidad del fenómeno. En el área de administración estratégica, la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde plantea el estudio estructural del sector industrial al diseñar la estrategia para la obtención de ventajas competitivas; así mismo, la teoría de los recursos y capacidades por la necesidad de estudiar el ambiente interno de cada integrante de la red con la finalidad de identificar los recursos tangibles e intangibles disponibles para el aprovechamiento de una oportunidad identificada en conjunto.

En el área de economía, la teoría de los costos de transacción brinda lineamientos útiles en la fase de selección de las empresas que conformarán la red, evitando incurrir en costos elevados y posibles comportamientos oportunistas, con efectos negativos en el éxito del proyecto. En el área de la sociología, la teoría del capital social hace interesantes aportes para la

construcción de estructuras sociales donde funcione la cooperación como medio de desarrollo económico y social en las localidades, entre esos aportes se destaca la premisa de la construcción de la confianza mediante distintos tipos de relaciones entre los actores con el fin de edificar las bases de la cooperación.

La teoría del capital social también destaca la importancia de otros actores (instituciones públicas o privadas) con distintos roles en la creación del sistema de valores y normas cívicas impulsadoras del trabajo colectivo para alcanzar objetivos que van más allá de lo económico. Sobre este aspecto, se cita al enfoque de competitividad sistémica por establecer el nivel meso, representado por el Estado con sus entidades encargadas de construir estructuras de mercado para la creación de ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agotegaray, M. (2008). **Capital social en las organizaciones: Su generación a partir de la capacitación.** Tesis doctoral en

Administración, Universidad Católica, Argentina.

- Benavides, S., Muñoz, J. y Parada, A. (2004). **El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial**. Revista Economía y Sociedad, (24), 119-137 Costa Rica.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2018). **MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para la política de fomento**. Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Dini, M. (2010). **Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial**. Serie gestión pública (72), Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer, J. (1996, Agosto). **Competitividad sistémica: Nuevos desafíos para las empresas y la política**. Santiago de Chile, Editorial Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Hernández, A. (2012). **Un nuevo modelo de desarrollo local**. España. Editorial IDEAZ, S.L.
- Hill C. y Garath, J. (2005). **Administración estratégica un enfoque integrado**. (Tercera edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
- Ireland, H. y Hoskisson, R. (2007). **Administración estratégica. Competitividad y globalización**. (Séptima edición). México. Ediciones Cengage Learning.
- Jarillo, J. y Martínez, J. (1992). **Estrategia internacional. Más allá de la exportación**. (Tercera edición). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- López, C. (2003). **Redes empresariales, experiencias en la región andina**. Perú. Editorial Minka.
- López, A. (2017). **Estrategias de cooperación: Influencia en la innovación y el desempeño de las MIPYMES**. Revista Internacional Administración & Finanzas, 10 (3), pp. 17-27.
- Montero, A. y Muñoz, J. (2007). **Enfoque teórico para el estudio de la cooperación empresarial**. Cuaderno de estudios empresariales, 17, pp. 141-163.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (1999). **Introducción a la integración productiva**. México D.F. United Nations.
- Robira, S., Porcile G. y Guillonnet, R. (Coords.) (2015). **Espacio de diálogo y cooperación productiva: El rol de las PYMES**. Editorial Comisión Económica

para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Rodríguez, P. (2013). **El capital social como factor de innovación y desarrollo empresarial en Andalucía.** España. Editorial Junta de Andalucía.

Rodríguez, J. (2017). **Estudio de las redes de cooperación en el sector turismo en España y Brazil. Propuesta de un modelo**

de gestión aplicado a los clusters de turismo. Tesis Doctoral, Universidad autónoma de Madrid.

Suarez, M. y Suarez, L. (2017, Julio - Diciembre). **El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: Una experiencia en conformación de redes empresariales.** Revista Encuentros, 15, (2), pp. 83-97, Colombia.

**LIDERAZGO: UNA COMPETENCIA
DIRECTIVA LA CLAVE EN GESTION
DEL CAMBIO PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Autora: Nereida Pérez
nerecperezvillegas@gmail.com

RESUMEN

En el siglo XXI, las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante del camino a la competitividad y excelencia, para lograrlo exploran nuevos escenarios orientando todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y permanente cambio, por cuanto obtener ventajas competitivas va mucho más allá de disponer de recursos tangibles, requiere centrarse en desarrollar capacidades distintivas difíciles de imitar, éstas tienen su origen en la gente. Dentro de este marco, la gerencia y sus principales actores, los gerentes, deben tener las competencias necesarias a fin de desempeñar un rol protagónico, asumiendo la responsabilidad de iniciar, impulsar, mantener toda iniciativa de mejora. El presente ensayo estuvo apoyado en una investigación documental, se propuso presentar un análisis con respecto al impacto del liderazgo como competencia directiva en la gestión del cambio y desarrollo organizacional. Los resultados evidencian, que el liderazgo es una competencia directiva fundamental, son los líderes quienes deben asumir la responsabilidad de dirigir y despertar entusiasmo en las personas a su alrededor, pues conocen habilidades, conocimientos, niveles de motivación y experiencia de sus colaboradores, factores determinantes en su desempeño. Por lo tanto, necesitan ser capaces de movilizar el esfuerzo humano, con el propósito de obtener resultados sostenibles a largo plazo.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo, Competencia
Directiva, Cambio
Organizacional, Desarrollo
Organizacional

LEADERSHIP: A KEY MANAGEMENT COMPETENCE IN THE MANAGING CHANGE FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Author: Nereida Pérez
nerecperezvillegas@gmail.com

ABSTRACT

In the 21st century, organizations are in constant search of the path to competitiveness and excellence, to achieve this they explore new scenarios directing all their efforts towards the valuation of knowledge and permanent change, since obtaining competitive advantages goes far beyond having of tangible resources, requires a focus on developing distinctive skills difficult to imitate, these have their origin in people. Within this framework, management and its main actors, managers, must have the necessary competencies in order to play a leading role, assuming the responsibility of initiating, promoting, and maintaining any improvement initiative. This essay was supported by a documentary research, it was proposed to present an analysis regarding the impact of leadership as a managerial competence in change management and organizational development. The results show that leadership is a fundamental managerial competence, it is the leaders who must assume the responsibility of directing and awakening enthusiasm in the people around them, since they know skills, knowledge, levels of motivation and experience of their collaborators, determining factors in their performance. Therefore, they need to be able to mobilize human effort, in order to obtain long-term sustainable results.

Keywords: Leadership, Management Competence, Organizational Change, Organizational Development.

INTRODUCCIÓN

En la dinámica del mundo actual caracterizada por el cambio continuo, se ha convertido en algo común describir el entorno organizacional como volátil, incierto y complejo. Sin duda, las condiciones se han tornado ambiguas e inestables, por cuanto la sociedad transita profundas transformaciones en diversos ámbitos, principalmente, en el plano económico, político, social, educativo, cultural, tecnológico y gerencial.

En efecto, durante la segunda mitad del siglo XX grandes sucesos asociados a la globalización, los grandes avances en el desarrollo tecnológico, el acceso a la información, aunado a una mayor competencia, abrieron paso hacia una nueva economía, provocando el tránsito de la era industrial a una del conocimiento e información, donde la generación de valor se encuentra vinculada a elementos intangibles (Toffler, 1980; Drucker, 1994; Bell, 2000). Así pues, este escenario ha planteado a la sociedad el reto de

adaptarse a las demandas impuestas por los nuevos escenarios.

En consecuencia, las organizaciones están obligadas a replantearse internamente, a fin de modificar patrones organizativos, relaciones de trabajo, así como, el conjunto de estructuras que soportan la dinámica de interacción e intercambio, facilitada por procesos, procedimientos y técnicas, es decir, su tecnología; por lo tanto, cuando alguno de estos elementos se altera sobreviene un cambio. Resulta claro, los viejos esquemas sobre los cuales se edificaron las ciencias administrativas y gerenciales, no generan las respuestas que el entorno contemporáneo reclama: organizaciones horizontales, flexibles, adaptables, cuya lógica de trabajo se fundamenta en redes y sistemas de colaboración.

Al respecto, Drucker (1999), afirma “la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación [...] el abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo

familiar, lo cómodo [...] En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante” (p.64). De allí, que para sobrevivir y alcanzar el éxito está obligada a manejar el cambio, lo cual implica transformar su percepción en relación a éste, al considerarlo una oportunidad, utilizando toda su capacidad de adaptación a fin de reinventarse y obtener mejores resultados.

Ahora bien, si el punto inicial es aceptar como premisa que la fuerza del cambio actúa sin aviso sobre cualquier organización, impactando el comportamiento humano pues involucra transformaciones en personas, resulta importante aprender a gestionarlo de forma adecuada. En relación con la idea anterior, refiere Arciniega (2013), en la literatura especializada es posible encontrar diferentes modelos referentes al cambio organizacional (Modelo de Lewin; Modelo de Nadler; Modelo de Kilmann; Modelo de Blake y Mouton, entre otros), los cuales formulan lineamientos encaminados a guiar el desarrollo del proceso, fortaleciendo la capacidad de

conducirlo a su favor. Sin embargo, no representan recetas, ninguno puede garantizar el éxito (Chiavenato, 2009).

Desde esta perspectiva, es posible afirmar que mientras no se considere a las personas el motor principal de la creatividad e innovación, ningún intento de transformación puede obtener resultados favorables. Aunado a ello, no es menos cierto, la necesidad de adaptabilidad que emerge producto de todo cambio, despierta en los colaboradores una natural resistencia por la sensación de inestabilidad e incertidumbre generada con relación al futuro.

De igual manera, existen otros factores involucrados considerados relevantes, a saber: a) cultura; b) estructura organizacional; c) forma de gestionar procesos; y d) liderazgo (Chiavenato, ob. cit). En atención a los planteamientos realizados, resulta de interés profundizar en lo referente al liderazgo, pues toda transformación involucra modificaciones en el comportamiento de los individuos y, son los líderes, quienes tienen la capacidad de

impulsarla, creando compromiso en un ambiente de cooperación hacia el logro de los objetivos previstos.

En efecto, muchos intentos de cambio no generan los resultados esperados producto de las debilidades presentes en el liderazgo, gracias a la ausencia o poco desarrollo de esta capacidad en el nivel estratégico. Visto de esta forma, la gerencia y sus principales actores, los gerentes, deben tener las competencias directivas necesarias para asumir la responsabilidad de iniciar, apoyar y mantener toda iniciativa de cambio encaminada a lograr mejoras en el desempeño organizacional.

Por tal razón, resulta de interés presentar en este ensayo un análisis con respecto al impacto del liderazgo como competencia directiva en la gestión del cambio para el desarrollo organizacional, construcción que estuvo apoyado en una investigación documental, en la cual se empleó un arqueo de información y análisis de contenido con el propósito de elegir los elementos de interés relacionados con la temática objeto de estudio.

DESARROLLO

En el siglo XXI las organizaciones buscan de manera constante el camino hacia la competitividad y excelencia, con el propósito de alcanzarlo exploran nuevos escenarios, orientando todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y cambio permanente. En consecuencia, el desarrollo y consolidación de ventajas competitivas pasa a ser un factor clave en el desafío de obtener niveles superiores de desempeño (Pérez, 2015).

Resulta oportuno destacar, en este nuevo contexto la ventaja competitiva de una organización va mucho más allá de disponer de recursos tangibles, necesitan centrarse en desplegar capacidades distintivas difíciles de imitar, las cuales tienen su origen en el talento humano. En consecuencia, la gerencia se preocupa por encontrar métodos y estrategias orientadas a desarrollar competencias en sus colaboradores, a fin de obtener

niveles de desempeño superior al contribuir a una mayor productividad.

Dentro de este marco, cada individuo aporta y compone el talento humano de una organización, como resultado de sus capacidades, habilidades y competencias, multiplicadas por el compromiso (Varela & Salgado, 2010). Visto de esta forma, toda actuación demanda competencia, en otras palabras, cada persona tendrá comportamientos diferentes, los cuales determinan si su actuación es adecuada o no en el trabajo a su cargo, a partir de allí se pueden establecer sus niveles de desempeño.

Resulta evidente, que disponer de colaboradores capacitados se convierte en una condición indispensable en la búsqueda del desarrollo organizacional. En efecto, según Kaplan & Norton (2001), las personas, específicamente sus conductas, son el origen de la eficacia de una organización. Por tal razón, toda organización debe prestar mucha atención a su gente, por cuanto constituyen una fuente

principal en la creación valor y resultados.

En referencia a lo anterior, Betancourt (2012), afirma, “crear valor es hacer la empresa más atractiva para sus clientes, es decir, para sus accionistas, sus consumidores, trabajadores y la sociedad” (p. 21). Es por eso, que las organizaciones se preocupan por el logro de resultados, a fin de responder con efectividad a las demandas de sus stakeholders, ofrecer respuestas a los cambios del entorno, al mismo tiempo que satisfacen necesidades internas; en esta difícil tarea es primordial alinear esfuerzos, siendo elementos fundamentales el manejo de relaciones con los colaboradores, además, la dirección de los procesos organizativos, así como, la coordinación del trabajo.

De este modo, es importante comprender el vínculo existente entre personas y organización, quienes mantienen una relación en doble sentido, en otras palabras, los trabajadores proveen a toda empresa su talento, potencial, expresado en el

desarrollo de tareas y responsabilidades; por otro parte, la entidad social entrega a su gente beneficios, los cuales son prueba de la importancia otorgada a su trabajo.

No obstante, sin el esfuerzo e interés real de los líderes hacia el desarrollo de sus colaboradores, resulta complicado conformar un equipo de trabajo integrado por el talento adecuado, es decir, personas dotadas de competencias y compromiso, pues difícilmente un individuo ejecuta actividades impuestas o asume conductas exigidas, se torna más fácil lograr que realice actividades si está motivado y satisfecho con su trabajo, sucede lo contrario, cuando se impone el cumplimiento (Pérez, ob. cit).

Ahora bien, un factor fundamental en el éxito de todo proceso de transformación, es preparar a la gente hacia el cambio, pero ¿cómo desarrollar el máximo potencial en los colaboradores? Al respecto, Covey (1995), destaca como una condición esencial, tratar a los colaboradores de forma similar al comportamiento que se espera de ellos con los

clientes. Agrega, además, que aun cuando se puede pagar por el trabajo de una persona, no es posible comprar el corazón, tampoco su mente, por cuanto el primero alberga su lealtad y entusiasmo; la mente, encierra recursos cognitivos e ingenio.

De este modo, el compromiso se convierte en el motor de toda acción dentro cualquier organización, un ingrediente básico para impulsar el cambio, pues su origen está fundado en la lealtad del trabajador, su deseo de permanencia institucional, sumado a la motivación que lo impulsa a ofrecer esfuerzos alrededor de una visión compartida. Ahora bien, ¿cómo alinear el esfuerzo de los colaboradores hacia el cumplimiento de una misión y visión organizacional? Requiere un “liderazgo eficaz e inspirador que impulse al talento a generar los cambios y a construir juntos una cultura de compromiso dinámica, innovadora y emprendedora” (ManPowerGroup, 2012: 19), son los líderes quienes influyen en las personas, con el propósito de

impulsarlas a trabajar y obtener resultados esperados.

Es preciso señalar, el liderazgo es una temática ampliamente debatida en la literatura gerencial, pues el conjunto de teorías, enfoques y líneas de investigación a su alrededor, han modificado sus perspectivas de análisis con el transcurrir del tiempo, a consecuencia de una evolución en el modo de concebir la organización humana. De este modo, en una primera fase, el desarrollo del liderazgo estuvo orientado a la organización vertical, cuyo énfasis se centró en las tareas; en esta línea de pensamiento la motivación es considerada un elemento extrínseco, que obedece a recompensas por resultados externos.

Seguidamente, surge la organización profesional, que incorpora el enfoque de dirección por objetivos, apoyada en una visión intrínseca del factor motivación. Finalmente, emerge la organización competente, colocando en escena el enfoque de dirección por competencias, esta viene acompañada de un concepto integral

sobre motivación (intrínseca-extrínseca), al cual adiciona la motivación trascendental (Cardona, et al., citado por Gorrochotegui, 2007).

Dentro de este marco, el primer intento por explicar el liderazgo estuvo asociado a los rasgos de personalidad, concentrando su atención en la figura del líder; posteriormente, el interés se trasladó al proceso de interacción entre líder-seguidor, surgiendo el grupo de teorías del comportamiento o estilos de liderazgo. Sin embargo, considerar en el escenario de análisis, solamente el binomio líder-seguidor no resultó suficiente, argumento que llevó a incorporar un nuevo elemento, la situación, de esta manera nacen las teorías situacionales o contingentes. Ahora bien, planteamientos más recientes, muestran otros enfoques, entre ellos, el liderazgo carismático, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional o liderazgo resonante (Chiavenato, ob. cit; Robbins & Judge, 2013; Goleman et. al. 2002).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Cardona y García-Lombardía (citados por Gorrochotegui, ob. cit) formulan una propuesta centrada en el desarrollo de competencias para el liderazgo. Esta iniciativa define tres elementos asociados a la calidad en una organización: a) eficacia, vinculada al logro de objetivos; b) atractividad o nivel de satisfacción en integrantes; por último, c) unidad, es decir, confianza y sentido de pertenencia asumido por el colaborador hacia la organización.

Visto de esta forma, los elementos antes mencionados implican el desarrollo de diferentes talentos en el nivel directivo. En este orden de ideas, obtener eficacia requiere talento estratégico, a fin de alcanzar resultados económicos; por otra parte, la atractividad, necesita talento ejecutivo, con el objetivo de conseguir el crecimiento del capital humano. Asimismo, el tercer elemento, ganar unidad, reclama talento hacia el liderazgo personal.

Ahora bien, los talentos descritos en el párrafo anterior demandan un

conjunto de competencias. De este modo, el talento estratégico exige competencias de negocio; el talento ejecutivo competencias interpersonales, finalmente, el talento de liderazgo personal, se fortalece producto de las competencias encaminadas a buscar el autoliderazgo.

Desde esta perspectiva, la función directiva en manos de líderes organizacionales implica el diseño de estrategias orientadas a generar de valor, situación que reclama desarrollar competencias en los colaboradores, las cuales deben estar en sintonía con la misión y visión organizacional, lo que a su vez demanda del nivel gerencial competencias directivas (Pérez, 1993).

Con relación a lo anterior, Woodruffe (citado por García-Lombardía, et al., 2001), afirma, las competencias directivas son “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (p. 3), por tal razón, es conveniente dichas conductas se encuentren

enfocadas, no solo a generar resultados, sino también en la gestión, desarrollo del equipo de trabajo, así como, en la efectividad interpersonal necesaria para establecer una conexión positiva con las personas del entorno de trabajo.

En el marco de los planteamientos presentados, se deduce que en la actualidad los directivos “son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados (hoy llamados, con razón, colaboradores)” (Cardona, 1999). De este modo, el rol de los líderes es determinante, son ellos los encargados de dirigir, impulsar e inyectar entusiasmo en los integrantes del equipo de trabajo, pues, son quienes conocen sus habilidades, conocimientos, niveles de motivación y experiencia, factores determinantes del desempeño.

Al respecto, Kaplan y Norton (ob. cit), destacan “la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí” (p. 35). De allí, que

el esfuerzo del hombre, sus competencias resultan esenciales en el funcionamiento de cualquier organización. En efecto, si el factor humano está dispuesto a proporcionar su empeño y dedicación, la entidad social logrará los objetivos, en caso contrario, quedará comprometida su sostenibilidad en el tiempo.

Sin duda, en la difícil tarea de convertir una estrategia en realidad, transformándola en la brújula que orienta el trabajo diario, el enfoque de dirección por competencias constituye una importante herramienta gerencial, por cuanto permite “dirigir desarrollando, en conseguir los “qués” sin descuidar los “cómos”, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador (o coach)” (Cardona, ob. cit: 20), es decir, los líderes necesitan ser capaces de movilizar el esfuerzo humano para obtener resultados sostenibles en el tiempo, pues conocen la capacidad de agregar valor presente en cada miembro del equipo.

CONSIDERACIONES FINALES

En la dinámica impuesta por el mundo competitivo del siglo XXI, resulta fundamental para alcanzar la excelencia y competitividad, prestar atención a un conjunto de dimensiones asociadas a la estrategia de la organización. De allí, que el primer punto de atención se orienta hacia una verdadera orientación al cliente, acompañada de factores como innovación y calidad. Aunado a ello, es necesario el fortalecimiento de una cultura organizacional y de servicios apoyada en valores compartidos y encauzada hacia la gente, el principal motor de toda organización.

Por último, el desarrollo de competencias directivas, especialmente en el nivel estratégico, entre las que destaca el liderazgo, responsable de integrar los elementos anteriores, despertar sentido de pertenencia y compromiso, convirtiéndose en un factor dinamizador del quehacer organizacional. Resulta claro,

el cumplimiento efectivo de toda estrategia organizacional requiere convertirla en una responsabilidad compartida, asumida por los líderes, quienes deben ser capaces de gestionar el cambio, a fin de crear una cultura abierta a innovar, aprender y crecer, impulsando el logro de resultados; junto a una fuerza de trabajo, cuyo desempeño este en armonía con los objetivos, lo cual se transforma en una poderosa herramienta de desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva, la gerencia está obligada a incorporar nuevos modelos y técnicas avanzadas de gestión en el área de recursos humanos, que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, a la realización tanto individual como profesional de los colaboradores. Al respecto, el enfoque de gestión por competencias constituye una herramienta estratégica orientada a identificar el talento de cada una de las personas, a fin de fortalecerlo, mejorar su competitividad y maximizar resultados.

Ante esta realidad, la organización es responsable de desarrollar en el talento directivo toda su capacidad de influir en la conducta de otros, transformando gerentes en verdaderos líderes, capaces de estimular el crecimiento de la plantilla, reconociendo necesidades, preferencias, además de esfuerzos y resultados.

Dentro de este marco, es preciso destacar el liderazgo representa un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado desde diferentes disciplinas, tal situación ha sido propicia para el nacimiento de un gran número de escuelas, teorías e investigaciones orientadas a develar los elementos que permitan construir una aproximación teórica a objeto de explicar un tema tan complejo. No obstante, en los ámbitos administrativos, gerenciales ha quedado claro el trabajo fundamental de un líder es conseguir resultados.

Por lo tanto, resulta evidente durante períodos de complejidad y turbulencia los líderes están llamados a convertirse en los agentes de cambio capaces de impulsar,

encauzar y conducir los esfuerzos para lograr objetivos. Sólo desde el profundo convencimiento que las organizaciones representan algo más que estructuras productoras de riqueza, es decir, además, son entidades humanas poseedoras de una cultura, así como de valores, los cuales configuran su identidad, se puede conformar una organización exitosa, capaz de adaptarse y responder oportunamente a las constantes demandas del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega, J. (2013). **El liderazgo como factor de cambio organizacional**. Tesis profesional para optar al título de Lcdo. En Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F, México. [Documento en línea] Disponible: <http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0699806/0699806.pdf>
- Bell, D. (2000). **El advenimiento de la Sociedad Post-Industrial**. Madrid. Alianza Editoriales.
- Betancourt, E. (2012). Apuntes de Planificación Estratégica de Capital Humano. Basado en extractos del Planificación Estratégica de Capital Humano en el siglo XXI. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. Revista de Antiguos Alumnos, IESE 19, pág. 20-26. [Documento en línea] Disponible: <https://www.yumpu.com/es/document/read/13086410/competencias-directivas-revista-iese>
- Covey, S. (1995). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Barcelona. Paidós Empresa.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (1999). **La Administración en una época de grandes cambios**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- García-Lombardía, P., Cardona, P. & Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Business School - Universidad de Navarra. [Documento en línea] Disponible: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf> [Consulta: 2020, Febrero 24].
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). **El Líder Resonante crea más**. Barcelona. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Revista Pedagogía Universitaria 10 (2), pp. 87-102. [Documento en línea] Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942007000200007&script=sci_abstract&tlng=es.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). **El Cuadro de Mando Integral**. Barcelona. Ediciones Gestión.
- ManpowerGroup (2012). **Talento y Liderazgo**. [Documento en línea] Disponible: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Talento%20y%20liderazgo.pdf> [Consulta: 2020, Febrero 5].
- Pérez, J. (1993). **Fundamentos de la Dirección de Empresas**. Madrid. Rialp.
- Pérez, N. (2015). Aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño del talento humano docente. Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Barquisimeto.
- Robbins, C. & Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México. Pearson Educación.
- Toffler, A. (1980). **La Tercera Ola**. Bogotá. Ediciones Nacionales Círculo de Lectores.
- Varela, O. & Salgado, E. (2010). **El Desempeño de los Individuos en las Organizaciones**. Caracas. Ediciones IESA.

**LIDERAZGO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO
EMPRESARIAL**

Autora: Emilia Lucena
emiliadelosangeleslb@gmail.com

RESUMEN

La evolución social como factor externo, provoca cambios organizacionales a nivel mundial, obligando a la transformación de realidades que impulsen la gestión gerencial, unificando mercados en alianzas estratégicas que permitan una adaptación a las necesidades integrales de los entornos empresariales, estandarizando procesos que conlleven a mejoras del servicio y enaltezcan el sentido de pertenencia hacia la organización, garantizando la permanencia y rentabilidad a largo plazo; ya que logrando un cambio planificado facilita el comportamiento del talento humano y de los mismos procesos de cambio. Es por ello, que el liderazgo junto a la cultura organizacional de las empresas se convierten en factores importantes a analizar, dado que los dos elementos que se conjugan en el contexto del ensayo deben estar en correspondencia con los cambios que han de generarse en el ser humano que ejerce sus funciones en una organización actualmente, y por lo tanto, se ha de requerir de líderes con una nueva visión de conducir ese talento humano que les conduzca a transformar las condiciones organizacionales que trascienden en los diferentes ámbitos de la sociedad. El tema que ocupa la tensión en este ensayo imbrica liderazgo y cultura organizacional como dos elementos que se complementan en la organización y tienen su fundamentación en el desarrollo, competitividad y crecimiento en las economías actuales, pero también a la comprensión de aspectos netamente humanos como lo son la motivación, el enfoque a resultados, el desarrollo de habilidades y competencias y el sentimiento de realización que se puede generar desde un líder hacia sus trabajadores.

PALABRAS CLAVE:

**Liderazgo, cultura
organizacional contexto
empresarial**

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE BUSINESS CONTEXT

Author: Emilia Lucena
emiliadelosangeleslb@gmail.com

ABSTRACT

Social evolution as an external factor, causes organizational changes worldwide, forcing the transformation of realities that promote managerial management, unifying markets in strategic alliances that allow adaptation to the comprehensive needs of business environments, standardizing processes that lead to improvements of service and enhance the sense of belonging to the organization, guaranteeing permanence and long-term profitability; since achieving a planned change facilitates the behavior of human talent and the same change processes. That is why leadership together with the organizational culture of companies become important factors to analyze, since the two elements that are combined in the context of the essay must be in correspondence with the changes that have to be generated in the being human who exercises their functions in an organization today, and therefore, leaders with a new vision must be required to lead that human talent that leads them to transform the organizational conditions that transcend in the different areas of society. The theme that occupies the tension in this essay interweaves leadership and organizational culture as two elements that complement each other in the organization and are based on development, competitiveness and growth in current economies, but also on the understanding of purely human aspects such as what They are the motivation, the focus on results, the development of skills and competencies and the feeling of accomplishment that can be generated from a leader towards his workers.

Descriptors: Leadership, Organizational Culture, Business Context

Plano Introductorio

El constante cambio de las organizaciones, obliga a que las mismas se transformen englobando no solo los procesos sino la conducta del personal directivo, administrativo y obrero, Chiavenato, (2000) expone que “la organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante” (p. 15). Esto conduce a crear mecanismos que revisten la necesidad de mejorar la forma de guiar y llegar a lograr la meta propuesta.

Esta situación hace entender que la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter integral, al establecer mercados y obligar a las empresas a adaptarse a las realidades competitivas para sobrevivir,

estandarizando los procesos que mejoran la calidad del servicio.

Por tal motivo, los procesos que se generan a través de los cambios originados por la globalización traen consigo que en las sociedades se propicie el despliegue de políticas educativas que formen ciudadanos adaptados a las exigencias enmarcadas en los procesos globales, y en consecuencia se induzca al fomento de la investigación en ciencia y tecnología, crear condiciones necesarias para poder fomentar las inversiones y marcos económicos previsibles, dotándose de infraestructura adecuada. Es así como Rodríguez (2005) expresa que:

Las transformaciones estructurales que se han venido manifestando en el capitalismo mundial, obedecen tanto a una mutación de orden material-tecnológico, como a la incorporación de nuevos patrones de acumulación del capital y de utilización del trabajo en el conjunto de la estructura productiva y económica. Asistimos en esencia, al surgimiento de un capitalismo global o

planetario, que se presenta a sí mismo como el paradigma "final de la historia". (p. 102)

Dichas realidades, en las organizaciones programa las necesidades de establecer argumentos cambiantes de las mismas, conllevando a que los integrantes de las organizaciones generen, adecuen y apliquen sus conocimientos ajustados a las características peculiares que generen mejores condiciones laborales que haga posible el cambio y transformación de la realidad organizacional de una manera conjunta, sin obviar la selección adecuada de las tecnologías de comunicación y procesamiento de la información que impulse al proceso como tal.

Esta situación no escapa a los directivos quienes están cada vez más preocupados en desarrollar estrategias gerenciales, ante la capacidad de crear, desarrollar e impulsar programas de trabajo y utilizar metodologías y técnicas apropiadas para afrontar tanto los

cambios internos como los del entorno que inciden directamente en los procesos y eficiencia organizativa, (Martínez, 2008), contribuyendo a sus dependencias administrativas a que conlleven a la organizacional a prestar atención eficiente, donde el talento humano considerado como el conjunto integrado de procesos de la organización se identifique y logre los valores y objetivos organizacionales, creando nuevos paradigmas que regeneren la gestión gerencial.

En correspondencia con lo precitado en el párrafo anterior, se hace evidente resaltar lo expresado por Guerra (1997) al hacer referencia a las dependencias administrativas y su paradigma de gestión:

El paradigma empresarial en construcción y conformación actualmente, plantea variaciones en la fisonomía estructural y en los valores y concepciones que guiaron, décadas atrás, el funcionamiento de la organización empresarial. El futuro avizora ya, según los indicios y tendencias percibidas en el presente, además del replanteamiento de la idea de empresa, la

consolidación de organizaciones que, asumiendo los contornos de la nueva organización, se diferenciará de los valores y objetivos de la clásica empresa lucrativa, para alcanzar finalidades en el ámbito del desarrollo social. (p. 45)

Lo planteado por Guerra, es el preludio del bienestar común dentro de la empresa, está en que no sólo busca su aumento de plusvalía, sino que por el contrario busca las mejoras salariales y conductuales de los empleados para así enaltecer la actitud y sentido de pertenencia de la compañía.

Es importante destacar que el autor mencionado expresa que los estudios realizados no son mera coincidencia, sino que están facultados por estudios publicados donde la información entregada tiene un valor investigativo, dando como resultado unos indicadores necesarios para la transformación de las organizaciones empresariales, surgiendo una nueva realidad empírica y fácticamente comprobada del entorno, llamada globalización.

Plano de Desarrollo

Actualmente, el cambio y transformación empresarial se presenta como un reto para todas las organizaciones, pues al proporcionar elementos que permitan optimizar adecuadamente los procesos se producen modificaciones que conllevan al cambio organizacional, llegando a ser difícil y complejo, ya que para que los trabajadores asuman el proceso como algo natural, se requiere de una ardua participación activa de los directivos y así lograr su identificación.

En correspondencia con las ideas señaladas anteriormente, cabe destacar que ante un mundo globalizado, las empresas privadas, presentan el reto de mantenerse en el mercado haciendo uso de su experiencia, adaptándose a las nuevas realidades y especialmente, hacer el mejor esfuerzo que les garantice su permanencia y rentabilidad a largo plazo ante los cambios, pero es válido señalar que las respuestas a tales cambios son aún escasas y débiles.

Esta realidad conduce a afirmar que se debe considerar la importancia del conocimiento de los valores organizacionales de estas empresas dedicadas a los negocios, donde el empresario fija objetivos y toma decisiones estratégicas acerca de los medios de administración y control de la misma, la responsabilidad tanto comercial como legal frente al público, factor este, clave para determinar la seguridad, prospectiva, calidad de vida y facilidad con la que su personal se relaciona con su medio ambiente de trabajo, originando una constante que facilite el desarrollo e innovación y reformulación de las actividades o tareas empresariales.

Es por ello que, se puede considerar que los cambios o transformaciones organizacionales, generará consecuencias positivas o negativas, precisadas por la apreciación que los miembros tienen de la organización. Entre los resultados positivos, se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación;

mientras que las consecuencias negativas, se tienen: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad que afectan de manera significativa lo que se podría considerar como desarrollo organizacional.

A tal efecto, se hace propicio señalar que el Desarrollo Organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. La facilitación de los procesos de cambio implica al sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y conocimiento acerca de la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento del capital humano y de los mismos procesos de cambio.

En consecuencia, el Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización. De esta manera, queda clara la mutua

influencia de los subsistemas que componen una organización, al considerarla como un todo, los vertiginosos cambios que a diario suceden en el entorno económico, político, científico, tecnológico, jurídico, de la información, de las comunicaciones, se consideran como el factor determinante para la adaptación de toda organización.

A tal efecto, parafraseando a Werther y otros, (2014) se debe dentro de sus propósitos estar consciente de que existe la necesidad de mejorar el capital humano, captar el mercado competitivo y estar consciente del poder que genera su conocimiento y de las condiciones que pueden imponer en el desarrollo organizacional.

Ante esta realidad se conjugan dos grandes elementos que ocupan el desarrollo de este ensayo como lo son la cultura organizacional y el liderazgo que ejerce el gerente y que permiten poner de manifiesto los requeridos cambios que hacen necesario que te mantengas en la palestra dentro del mercado competitivo.

Parafraseando la introducción al concepto de cultura presentado por Elbridge y Crombie (citados por Newstrom, 2011) se puede afirmar que la cultura es una propiedad que expresa tiempo, individualidad y singularidad de todas las organizaciones. Hace referencia a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. El autor también destaca que la cultura vendría a poner de manifiesto todo aquello que tiene que ver con las tradiciones, costumbres e ideología en los que difiere los miembros, además de las decisiones estratégicas que toma la organización en su conjunto.

Es importante destacar que las variables culturales asociadas a los estilos de liderazgo transaccional, transformacional expuestos por Bass y Avolio (Bass, 1999) y las asociadas al estilo situacional expuesto por Hersey y Blanchard (1982) se han convertido en tendencias actuales con respecto a su estudio y su

correspondiente impacto en las organizaciones, sin embargo, estos estilos de liderazgo están ligados a creencias, las cuales hacen parte de culturas organizacionales que se logran establecer en el comportamiento de los colaboradores con el fin de generar conductas mucho más eficientes frente al mercado. Estudiar este tipo de creencias permite clasificar un constructo tan amplio en una de las múltiples variables que se pueden estudiar y de esta forma lograr centrar el estudio para generar resultados mucho más visibles y describir el impacto encontrado a través de los años.

En consecuencia, los líderes responden al desarrollo de competencias que conduzcan a generar valores dentro de la organización capaz de propiciar la conducción de principios y normas que estén en correspondencia con los objetivos, misión, visión y propósitos de la organización. Estos valores tienen como norte el hacer que se propicie una verdadera cultura organizacional que en palabras de De

Pree (1993), el líder es aquella persona que influye directamente en la cultura organizacional, y hace a través de sus acciones que pueda ser difundida y como consecuencia aceptada.

Es importante destacar lo señalado por Albretch, (1996) quien al emitir su aporte sobre el líder plantea que debe asumir cuatro roles críticos: en primer lugar debe ser un visionario, que crea significado elaborando la visión, la misión y la dirección que definen el núcleo de la empresa; desarrollando, elaborando e interpretando continuamente éste significado para las personas de la organización.

En segundo lugar, afirma que el líder tiene que ser un creador de equipos, que ubique a las personas correctas en los lugares correctos. Que asuma el liderazgo capaz consolidado por la defensa de la causa común, que capitalice sus fuerzas y recursos individuales y que las desarrolle continuamente como equipo y como líderes individuales.

El autor señala como tercer rol que el líder debe ser un símbolo vivo,

que debe hacer lo que predica de un modo altamente visible, poniendo de manifiesto lo que no es necesariamente un estilo carismático de liderazgo sino una pauta constante y tenaz de refuerzo constante de la visión, misión y valores culturales de la empresa. Y por último ha de ser la persona decisoria, que afronte las cuestiones difíciles, discierna la verdad de los desafíos presentes en el ambiente y tomar decisiones que lo conduzcan a realizar los cambios que sean necesarios.

Partiendo de lo antes descrito, es imperativo señalar lo que Bass y Avolio (1992) plantean con relación al líder dentro de la cultura organizacional: a) Cultura Transaccional: donde la función primordial del líder está enfocada a lo que tiene relación con los aspectos de carácter contractual. En este aspecto, la organización tiene como visión y misión el desarrollo de sus propios intereses sin importar los beneficios que le han de generar al empleado. En este caso priva los intereses personales del gerente como líder de la organización, y los

empleados se dedican a cumplir con la labor para lo cual fueron asignados.

Al hacer referencia los autores sobre el líder dentro de la cultura organizacional destacan la b) Cultura Transformacional: donde enfatiza que este tipo de organizaciones bajo este modelo son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, se valora el trabajo en equipo y el crecimiento personal de los empleados y se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de cada uno de los integrantes que la conforman.

En concordancia, con Leithwood (2004) que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 2006), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del gerente.

Desde esta conceptualización, las perspectivas transformadoras del liderazgo, como se ha descrito, pretenden más proactivamente, incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. En la formulación de Robbins y Couter (2005), el liderazgo tiene como metas fundamentales: Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima armónico, contribuir al desarrollo profesional de sus empleados, e incrementar la capacidad de la organización para resolver sus problemas.

Cabe destacar que las peculiaridades de la organización y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, dado que promueve dentro de la cultura organizacional un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística. Busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a los empleados a

fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, compartido, por lo tanto, la función principal de los gerentes será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización. Este líder se debería manifestar en capacidad para implicar a la población que atiende en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro proporcionando el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes.

A tal efecto, el líder ha de articular como parte de la cultura organizacional una visión para la organización, comunicarla a los demás, lograr de ellos compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además, debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores y no

sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización para orientarse hacia las personas más que hacia la organización; así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

Cabe destacar que lo descrito en el párrafo precedente no será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. El liderazgo se constituye en un elemento importante orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

Plano Conclusivo

En virtud a lo analizado sobre el tema, El líder viene a ser esa pieza fundamental el cual puede afianzarse o conquistar el personal y por ende, la organización misma, pues es éste quien tiene, hasta cierto punto, el timón en sus manos para conducir a la organización hacia el horizonte más certero desde los puntos de vista de la efectividad, productividad, desempeño del personal, motivándolos, fomentando la proactividad, comprometido en la

búsqueda del éxito en la consecución de los objetivos.

Sobre el proceso de transformación implica tener claridad sobre determinadas ideas. No es igual cambiar o reformar que transformar, pues la idea de transformación comporta virajes radicales en los modos de pensar, decir, hacer y sentir la organización. Para transformar la organización empresarial hay que comenzar a plantearla de otra manera, una forma la cual permita tenga la suficiente plasticidad en la forma de concebir la cultura para poder adaptarse a todos los cambios y transformaciones que se dan en la sociedad.

De allí la necesidad de sensibilizar a quienes asumen roles de gerentes como líderes de la organización, a fin de que tomen la iniciativa o permitan iniciar un cambio de paradigma en la cultura organizacional ajustado a los tiempos, tal vez la resistencia al cambio no obedezca más que al miedo a lo desconocido. Se tiene entonces que el líder para asumir la nueva gerencia ha de realizar como

tarea principal, hacer sentir a todas las personas que integran la organización como auténtico socio activo de la misma, considerar que el proceso de cambio exitoso se ancla en el compromiso e involucramiento de los líderes de la organización, asumir riesgos, respaldando a su gente y tomando decisiones para crear un clima de confianza. Es por ello, que el talento humano de toda organización debe ser creativo, innovador, capaz, emprendedor y capaz de poner en práctica nuevas alternativas.

En ese sentido, el gerente como líder organizacional le corresponde enfrentar la dificultad de acercarse a los problemas con visión de totalidad, para permitirles ver los extremos y a la vez comprender las relaciones entre los miembros de la empresa, requiriéndose competencias, tales como: proactividad, democracia cognitiva, orientación al logro, auto liderazgo, actitud estratégica, abierto al cambio permanente, con capacidad para comprender el entorno, dominar los cambios tecnológicos; y ante todo; tener un rostro entusiasta en el

trabajo y un servicio prestado con desprendimiento.

En este sentido, el gerente debe plantear como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y productividad actualmente requerida en la organización. Se evidencia así la importancia de vincular la cultura organizacional como parte del liderazgo, puesto que es inseparable de una nueva visión y de una experiencia vivida, es una vía de autotransformación orientada hacia el conocimiento de sí mismo y hacia la creación de un nuevo arte de vivir dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albretch, K, **La Misión de la Empresa**. Editorial Paidós, Barcelona, 1996

Bass, B. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership**. European journal of work and organizational psychology. ISBN 1359-432X

Bass, B. M.-Avolio, B. J. (1999): **Organizational Description Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden.

- Chiavenato (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- De Pree, M, (1993) **El liderazgo es un arte. Hacia una organización más humana, participativa y creativa**. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- Guerra C. A. (1997). **El nuevo paradigma organizativo en el escenario global y posmoderno**. CDCHT. DAC. UCLA. Proyecto de Investigación 04-6AC-94. Barquisimeto (mimeo).
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982a). **Administración de comportamiento organizacional. Utilizando recursos humanos**. (Cuarta edición). Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Salón.
- Leithwood, K (2004) **El Desarrollo del Liderazgo en las Instituciones**: Editorial Mac Graw Hill Interamericana de México. 2da Edición
- Lord, R.G. De Vader, C.L. Alliger, G. M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An attribution procedures. *Journal of Applied Psychology*.
- Martínez, M. (2008). Análisis de la eficiencia productiva de las instituciones de educación superior. España: Papeles de Economía Española. N° 86.
- Newstrom, J. W. (2011). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mexico: Mc Graw Hill.
- Palací, F., Agulló, E., Agulló, M., Amo, E. d., Gomez, A., Lisbona, A., Topa, G. (2005). **Psicología de la Organización**. Madrid: Pearson Education.
- Robbins y Couter (2005) **Como ejercer un buen liderazgo**. ECASA. México
- Rodríguez Vargas, J.J. (2005) **La Nueva Fase de Desarrollo Económico y Social del Capitalismo Mundial** Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/jjrv/>
- Sheppard, A (2006) **La Innovación de la Educación** Horizonte del Siglo 117 XXI. IESALC/UNESCO.
- Trice, R y Beyer, A (1993): **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Uleman, J.S.-Newman, L.S.-Moskowitz, G.B. (1996): **People as flexible interpreters: Evidence and issues from spontaneous trait inference**. En M.P. Zanna (Ed), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). **Administración de Recursos Humanos, gestión del capital humano**. Mexico: Mc Graw Hill.

**APROXIMACION A LA GERENCIA
HUMANISTA COMO ESTRATEGIA DE
GESTION**

Autor: Alejandra González
aleja8775@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito generar una aproximación a la gerencia humanista como estrategia de gestión, el mismo tiene la intención de señalar cuales son los orígenes y su fundamentación filosófica y epistémica basadas en las teorías humanas. La revisión para realizar este artículo son la denominada o conocida como documentación especializada sobre la Gerencia humanista. A modo de reflexión la Gerencia de Avanzada debe asumir los nuevos paradigmas organizacionales, que se adapten a su contexto, para adoptar un nuevo rol desde una perspectiva humanista, para lograr que el gerente busque construir un liderazgo basado en valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto quien dirige como los seguidores.

PALABRAS CLAVE:

humanización, gerencia
humanista, liderazgo,
organización.

APPROACH TO HUMANIST MANAGEMENT AS A MANAGEMENT STRATEGY

Author: Alejandra González
aleja8775@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this essay is to generate an approach to humanistic management as a management strategy, it is intended to point out the origins and its philosophical and epistemic foundation based on human theories. The review to carry out this article are the so-called or known as specialized documentation on Humanist Management. As a reflection, the Advanced Management must assume the new organizational paradigms, adapted to their context, to adopt a new role from a humanistic perspective, to achieve that the manager seeks to build leadership based on values and principles centered on man, where both the manager and the followers participate.

Key Words: humanization, humanistic management, Leadership, organization.

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se presenta, desarrolla desde el humanismo, reflexiones importantes para una visión de la gerencia avanzada acorde con los retos que muestran al individuo, a la comunidad, a la sociedad global, retos que derivan del desarrollo de las relaciones entre los pueblos, de los modelos sociales y organizacionales, de los aciertos y desaciertos atribuibles a las decisiones que adoptan individuos, colectivos, organizaciones y líderes de diferentes ámbitos.

Tal como lo señala Acuña,(2011) en la época antigua hubo preocupación por el desarrollo social y político de las comunidades (la polis griega y la civitas romana, verbigracia) la búsqueda de explicaciones sobre las formas de comportamientos, de gobierno y el análisis de las principales actividades del ser humano, en particular la significación del trabajo para el hombre.

En el orden económico, productivo, laboral y social se produce en

Inglaterra un gran acontecimiento denominado la Revolución Industrial, que origina un salto de una cultura artesanal a una cultura industrial; se comienza a transitar por una sociedad industrializada, diferenciada por una economía de mercado, basada en el individualismo y en el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda; a partir del siglo XVII surgen defensores de estas premisas como Adam Smith, John Stuart Mill y David Ricardo.

En el siglo XX se desarrollaron movimientos como el de Taylor y su revolución científica en la organización del trabajo; Fayol y Weber, entre otros, quienes inspiraron el diseño de organizaciones bajo la perspectiva de un pensamiento mecanicista y burocrático, sustentado en un modelo de trabajo definido y organizado de una forma jerárquica.

En la medida en que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas están causando impacto en la cultura organizacional de las empresas nacionales, regionales, así como en las

instituciones públicas y privadas. La Teoría Humanista, que al decir de muchos tiene su aliento e impulso en la antigua Roma, gracias al célebre tribuno y orador Marco Tulio Cicerón.

El Humanismo destaca el reconocimiento de que los seres humanos no están arrodillados a estatutos forzosos de la historia, de organizaciones o del entorno, sino que pueden hacerse a sí mismos, evolucionando el mundo y dirigiendo el curso de la historia, de acuerdo a la capacidad que se tenga para resolver situaciones o problemas específicos.

La presente investigación está estructurado en tres secciones: Primera sección, se hace una presentación de varios autores, del origen del humanismo. Segunda sección, se muestra cómo la Teoría Humanista incide en la nueva gestión organizacional. Tercera sección, presenta cómo la teoría humanista se relaciona con en la gerencia del siglo XXI. Por último, se deja abierta la temática para el desarrollo, ampliación y discusión de la Gerencia Humanista como estrategia de gestión y de cómo su actuación

puede dar origen a cambios organizacionales.

ORIGEN DEL HUMANISMO

El término humanismo tienen una connotación histórica porque se habla de él desde antes de la edad media; tuvo gran auge en la época renacentista puesto que aquí, se dejó de reconocer a Dios como el centro del mundo, lo cual se denominó en la edad media como el teocentrismo y se empezó a reconocer la existencia y el valor del hombre, de la razón, de la inteligencia, y de los valores humanos.

Según la Real Academia Española, RAE (2018), el humanismo es una “Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos” varios autores se han pronunciado sobre el humanismo, uno de ellos fue reconocido como pionero, el educador Alemán Niethammer, citado por Kristeller, (1982), el cual aplicó este concepto a la educación y desarrolló la “tendencia a destacar la importancia del estudio de las

lenguas y de los autores clásicos” (p. 39)

Otro Autor, fue Jean-Paul Sartre (1945), una de las figuras culturales más representativas del siglo XX, y cuya filosofía posiblemente sigue siendo de importancia y aún se mantiene vigente. Fue identificado con el existencialismo, aunque no fue su creador. Dejó su pensamiento en obras filosóficas, pero también mostrando en sus excelentes obras literarias como el hombre puede conocerse así mismo. Para el existencialismo de Sartre (1945) las relaciones del hombre con Dios no deben incluirse en el marco filosófico ni a Dios tampoco. .

El escritor y filósofo, Ortega y Gasset, en su obra *Meditaciones del Quijote* (1914) manifiesta en su célebre frase “Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo”. Alude a eso en torno al hombre, lo que lo rodea, no solo lo inmediato, sino lo remoto; no solo lo físico, sino lo histórico y lo espiritual. Para el autor, el tiempo y el espacio en la existencia del individuo contiene las circunstancias de su actuar.

Tan importante es lo circunstancial en la existencia humana que la ciencia penal, ante un hecho delictivo, no deja de reconocer la circunstancias agravantes y las circunstancias atenuante, esas que se dan la mano con las circunstancias de orden criminológico que llevan a que una persona en un determinado momento cometa un hecho punible. Teniendo en cuenta todo cuanto ha sido dicho, mal se podría privar a la gerencia del episteme humanístico. El humanismo se convierte en una idea con una fuerza tal, que salva a la persona de ser cosificada. La Gerencia Humanista como en los tiempos gloriosos de Renacimiento, procura sustituir barbaries, miserias e ignorancias por dignidad, virtud y sabiduría.

GERENCIA HUMANISTA

Bajo este marco referencial, se puede expresar que la gerencia humanista según, Largacha, (2010) es una nueva forma de gestión de las organizaciones, centrada en el bienestar del personal, de su

crecimiento y desarrollo, mejorando las relaciones interpersonales y creando un ambiente agradable de trabajo. (p.05). Este nuevo modelo se inspira en la premisa de que el alma y el corazón de las organizaciones son los seres humanos; por lo tanto, la gerencia debe estar enfocada en ellos, de modo que es importantísimo que se les ceda el poder para obtener beneficios como un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, y una mejor rentabilidad y utilidad para la organización.

TEORÍAS HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES

El ser humano, en su diversidad de atributos y características sociales, biológicas, psicológicas, culturales, históricas y espirituales, debe ser el punto de partida, desde la perspectiva de la Gerencia Humanista, del conjunto de ideas, proyectos, planes y realizaciones que se pretendan ejecutar con éxito y con un sentido de trascendencia a apuntando al bien común.

Para Chiavenato, (2006), Frederick Taylor, fundador de la administración científica, considera que el principal objetivo de la administración es “pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción para obtener esto la administración debe aplicar métodos científicos que le permitan establecer estándares tanto para el proceso de producción y de selección de personal.” (p. 48).

En tal sentido, Libi, (2017), señala que la gerencia tradicional privó un criterio funcionalista, propio del paradigma mecanicista que apareció en escena a raíz de los éxitos de la física newtoniana y de la revolución industrial; esa reducción del hombre a objeto, a cosa, fue superada por la dinámica dialéctica de la complejidad de las relaciones sociales, de ese modo se avanzó hacia el fundamento que valora al ser humano como sujeto y no como objeto, se avanzó hacia la Gerencia Humanista.

A lo largo del tiempo, se han presentado diversos autores relacionados con la importancia del ser humano en las organizaciones. Uno de ellos es, Elton Mayo (1930),

quien desarrolló la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría de acuerdo con lo expuesto por Chiavenato, (2006) surge como resultado de una serie de situaciones:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, apartándola de los conceptos de la teoría clásica administrativa.
- Desarrollo de las ciencias humanas, especialmente la Psicología, las cuales demostraron los errores de la Teoría Clásica.
- El experimento en la fábrica de Hawthorne, que tenía como objetivo estudiar la relación de la productividad con la iluminación en los puestos de trabajo. (p. 92).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la llegada del humanismo a las teorías administrativas generó una transformación en los conceptos, puesto que cambió el enfoque sobre

la tarea y la estructura organizacional, por el enfoque a la persona, al ser humano como activo importante en las organizaciones.

GERENCIA HUMANISTA

En el recorrido por las teorías administrativas y su relación con el humanismo, puede afirmarse, sin equívocos, que a la gerencia avanzada se llega también con la mirada puesta en el paradigma del humanismo en las organizaciones. Hoy se viven tiempos en que el desarrollo sostenible constituye un clamor de la mayor parte de la humanidad y que ronda en el sentimiento de los líderes emergentes, éticamente comprometidos.

De acuerdo a lo planteado, por Varela (2019), la gerencia requiere revestirse del concepto de humanidad esgrimido por el filósofo Emmanuel Levinas; quien plantea el humanismo más como valor que como condición propia del ser humano. En el pensamiento Levinasiano se puede entender que el humanismo del otro,

se concibe como el reconocimiento del otro (p.8).

Es por ello, que Barroso (2005), sostiene que las organizaciones, son un diseño en papel, como grandes construcciones, o grandes proyectos humanos, por allí se empieza, luego se llenan de personas, adquieren competencias, buscan los recursos. (p.198).

La gerencia humanista es un tema que está en auge en las organizaciones. Todas estas conceptualizaciones se enriquecen, se nutren entre si y le dan fuerza al humanismo en las organizaciones, como el camino a ser seguido en los actuales tiempos de la Gerencia Avanzada. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1. *La gerencia humanista ha sido conceptualizada por diferentes autores:*

Largacha, (2010), quien define a la gerencia humanista, “cuando su perspectiva se enfoca en las necesidades humanas comunes y esta es orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas.”(p.18)

Kimakowitz, y Col, (2011) consideran que la Gerencia Humanista es “el logro de las prioridades definidas desde un principio y la liberación de la empresa de las restricciones que pueden obtener luego de establecer un único objetivo corporativo y del miedo constante a ser expuestos públicamente por el no cumplimiento de la legitimidad”.(p.5)

Melé, (2003) define la Gerencia Humanista como “la gerencia que enfatiza en la condición humana y está orientada al desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión.” (p. 79)

Fuente: González (2020)

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE GERENCIA HUMANISTA

La gerencia humanista se apoya en la importancia de lo ético, como modelo referencial de lo moral, como patrón universalmente aceptado y que constituye una praxis donde la virtud pasa hacer una cualidad positiva en las organizaciones. Al respecto, Kimakowitz y col (2011) señala que la Gerencia Humanista está basada en tres aspectos fundamentales que están relacionados entre sí: respeto incondicional por la dignidad humana, integración de las cuestiones éticas en las decisiones administrativas y la extensión dialógica de una reflexión ética empresarial (p.8).

Otro aporte es el de Bédard (1996), profesor de gestión de empresas, adscrito al Grupo Humanismo y Gestión de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Québec, Canadá. Bédard cuestiona la disección centrada en conocimientos formales o en el saber hacer, y propone tomar en consideración cuatro dimensiones filosóficas

fundamentales que definen la esencia de la gestión humana organizacional. Estas cuatro dimensiones son: La ontología, es aquella que identifica los rasgos esenciales del ser, la axiología, designa los valores morales, sociales y estéticos de una comunidad, sociedad e institución, la epistemología, remite a todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas y saberes y la praxeología, difiere en sentido estricto, de la actividad intelectual, el conocimiento, y de la actividad la producción ligadas a la industria humana. (p.17)

Partiendo de estos cuatro fundamentos para Bédard (1996) tiene gran significación, la experiencia gerencial está presente en cada momento de la vida diaria, debido a que a lo largo de la existencia del ser humano, en este caso de quien dirige (líder) en la organización y de sus seguidores, se va construyendo un estilo de actuación que mejorará el funcionamiento organizacional.

LA GERENCIA HUMANISTA COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La gerencia ha sido definida, según Druker, (2002) como un órgano específico y distintivo de toda organización. (p.10)

Por su parte, Varela (2019), señala que la gerencia humanista podría definirse como la dignificación del ser humano en puestos de gerencia de empresas, emprendimientos, así como al frente de diversos grupos, incluso familias. (p.25). Asimismo, Rodríguez (2017), un gerente con visión humanista debe presentar ciertas características, tales como: la amabilidad, autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo y responsabilidad (p.55).

En tal sentido, la gerencia humanista como estrategia de gestión, se centra en potenciar las capacidades humanas que existen en una organización, situando a las personas como el fin y no como el medio; lo que influye en el logro de óptimos resultados.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR ESTABLECER EN LA ORGANIZACIÓN UNA GERENCIA HUMANISTA

Finalmente, para que una organización logre establecer una gerencia humanista, de acuerdo al criterio de la autora de este ensayo, se recomienda:

1. Dar libertad a los colaboradores para que organicen sus horarios de trabajo, así como sus equipos.
2. Escuchar sugerencias, recomendaciones y observaciones de los colaboradores.
3. Establecer la escala salarial no sólo por los cargos, sino también; por las funciones y competencias de cada uno de los colaboradores.
4. Implementar una comunicación adecuada con los colaboradores, a través de la cual perciban cercanía y preocupación por el bienestar de ellos.
5. Conocer a los colaboradores, mostrar interés por sus familias, características y necesidades.

6. Promover actividades de recreación, donde todos puedan compartir y conocerse.

7. Organizar cursos de mejoramiento profesional y apoyar a aquellos colaboradores que deseen continuar sus estudios.

REFLEXIONES FINALES

La nueva gerencia está haciendo referencia a la necesidad de contar con un modelo de gestión articulado, visto como un todo integrado, compuesto de estructuras diversas, interactuantes y especializadas, las mismas que evidencian sinergia y comparten un idéntico propósito: el logro de objetivos y metas que producen un efecto positivo al interior de la organización y hacia afuera, esto es, hacia el servicio ofrecido a los ciudadanos, guiado por un gerente que tenga las características y principios de un liderazgo transformador, por tanto humanista.

El mundo gerencial, tal y como se puede apreciar, no es ajeno a los cambios y a la influencia que las nuevas herramientas de pensamiento

y reflexión están ejerciendo en el mundo de las ciencias en general y en el de las ciencias sociales y humanas en particular, por tanto, la gerencia se nutre de la visión transdisciplinaria, de la complejidad y del humanismo en la gerencia. Una de las características fundamentales de la gerencia humanista, es reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, para obtener un mayor compromiso, identidad y pertenencia, mejorando los beneficios para todos.

En consecuencia, sus fundamentos y propuestas contradicen los propósitos de la gerencia tradicional basados en controlar y exigir, los cuales se enfocan a satisfacer las necesidades de los clientes y generar una alta rentabilidad, sin tomar en cuenta las posibles consecuencias nocivas que puede provocar al trabajador. Este novedoso proceso de gestión se centra en el ser humano, cediéndoles el control y mayor libertad, participan en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, P. (2011), “**La Polis y la Civitas**”, en Bitácora de urbanismo y planeamiento. Disponible: <https://pavsargonauta.wordpress.com/2011/05/09/la-polis-y-la-civitas/>
- Barroso, M. (2005). **Meditaciones Gerenciales**. Caracas Editorial Galac. S.A
- Bédard, R. (1996) **En el Corazón del Oficio de Dirigente: el ser y los valores**. Cuadernos de Administración, No. 23, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.
- Chiavenato, I. (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Kimakowitz, E; Pirson, M; Spitzeck, H; Dierksmeier, C; Amann, W. (2011) **Humanistic Management in Practice**. Inglaterra: Palgrave macmillan.
- Kristeller, P. (1982). **El Pensamiento Renacentista y sus Fuentes**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Largacha, C. (2010). **Gerencia Humanista y Sociología Cuántica**. In C. L. (Compilador),
- Aproximaciones a la Gerencia Humanista
- Libi Crestani, M (2017). **Gerencia Humanista. Un Nuevo Rumbo Empresarial**. Disponible: www.Managementand.businessproductiviti.wordpress.com
- Melé, D. (2003). **The Challenge of Humanistic Management**. Journal Of Business Ethics, 77-88.
- Ortega y Gasset, J. (1914). **Meditaciones del Quijote**. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/316219824_Ortega_y_las_Meditaciones_del_Quijote
- Real Academia Española - RAE. (2018.). Retrieved from <http://www.rae.es/rae.html>
- Rodríguez de Padrón, K. (2017). **Virtudes necesarias Para Ser Un Buen Gerente**. Disponible: <http://amhfmaestriaengerenciaempresarial.blogspot.com.co/2017/03/virtudes-necesarias-para-ser-un-buen.html>
- Sartre J. (1945). **El Existencialismo es un Humanismo**. Disponible: <https://www.culturagenial.com/es/el-existencialismo-es-un-humanismojean-paul-sartre>.

Varela, C (2019). **El Humanismo como Fundamento Axiológico de la Gerencia Avanzada. Una Cosmovisión desde el Pensamiento Filosófico Levinasiano.** Revista Científica Gerens Número 5. Jul.-Dic. 2019.

**EPISTEME CONSTRUCTIVISTA
EN EL CONTEXTO
GERENCIAL POSTMODERNO**

Autora: Francis Aranguren
francisvely2022@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad abordar de manera argumentativa reflexiva el enfoque epistemológico constructivista en el contexto gerencial posmoderno. Se buscará a partir de allí orientar este producto científico desde la visión de algunos interesados por la temática que serán analizadas, procesadas y ampliadas desde el constructo personal de la autora. Se realiza bajo una revisión bibliográfica, donde se examinan criterios que van desde la epistemología, pasando por el constructivismo hasta llegar a la gerencia en el contexto posmoderno. El fin teleológico de este producto es profundizar sobre los enfoques gerenciales para nutrir la concepción particular de un escenario gerencial de avanzada que nos permita de manera prospectiva considerar nuevos caminos, nuevas posturas y nuevas visiones para la conformación de una estructura mental cónsona con los requerimientos gerenciales de la sociedad en la actualidad concluyendo que los nuevos retos en el campo de la gerencia necesitan de una flexibilidad paradigmática donde el constructivismo proporciona una interpretación más cercana a la realidad social proporcionando un fin estratégico a la gerencia en la consecución de bienestar colectivo

PALABRAS CLAVE:

Episteme Constructivista.
Gerencia. Escenarios
posmodernos

CONSTRUCTIVIST EPISTEME IN THE POSTMODERN MANAGEMENT CONTEXT

Author: Francis Aranguren
francisvely2022@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this essay is to address in a reflective argumentative way the constructivist epistemological approach in the postmodern managerial context. From there, it will be sought to guide this scientific product from the vision of some interested in the subject that will be analyzed, processed and expanded from the personal construct of the author. It is carried out under a bibliographic review, where criteria ranging from epistemology, through constructivism to management in the postmodern context are examined. The teleological purpose of this product is to deepen on the managerial approaches to nurture the particular conception of an advanced managerial scenario that allows us to prospectively consider new paths, new positions and new visions for the conformation of a mental structure in harmony with the managerial requirements of society today concluding that the new challenges in the field of management need a paradigmatic flexibility where the constructivism provides a closer interpretation to social reality, providing a strategic goal for management in the achievement of collective well-being.

Key words: constructivist episteme. management. postmodern scenarios.

INTRODUCCIÓN

Al abordar la episteme del constructivismo, hemos de entenderlo como una teoría que ofrece explicaciones en torno a la formación del conocimiento, resulta obligado adentrarse en el terreno de las ideas que marcaron el camino de su desarrollo. Como expresión de la mente humana tiene raíces profundas en la historia de las ideas filosóficas, las cuales traslucen concepciones del hombre y del conocimiento. Como teoría referente a la formación del conocimiento, el constructivismo representa la superación del antagonismo entre posiciones racionalistas y empiristas. La primera de estas perspectivas asume que el conocimiento es posibilitado por la presencia de capacidades innatas presentes en el sujeto. Los empiristas, por el contrario, suponen que el elemento fundamental en la generación del conocimiento es la experiencia, al tiempo que sostienen la existencia de una realidad externa accesible desde la perspectiva sensorial.

A partir de este abordaje, se puede destacar que el planteamiento constructivista, no ha sido generado en un solo acto; hay muchas ideas que, a través de la historia, han contribuido a su configuración final. A este respecto, Camejo, (2010) indica que resulta oportuno referirse al constructivismo como... “un movimiento intelectual sobre el problema del conocimiento” (p. 73) y como tal estudiar su desarrollo histórico. Este ensayo intentará buscar la relación de este constructo con la gerencia en un escenario cuya perspectiva es denominada hoy posmoderna, nuestra intención es situar la teoría constructivista importante referente teórico y explorar sus perspectivas en el orden epistemológico, ya que no existe duda que el abordaje del constructivismo tiene una importante significación en las discusiones epistemológicas de la posmodernidad.

DESARROLLO TEMATICO

Epistemología constructivista

La epistemología, tiene su génesis en la filosofía, se ocupa del origen, naturaleza, límites, métodos y justificación del conocimiento humano. Las creencias epistemológicas son teorías implícitas que orientan la acción práctica de las personas. Ellas transitan desde miradas simples hasta visiones reflexivas. La concepción del conocimiento como algo relativamente inmodificable, que se adquiere rápidamente y que reside en la autoridad que devela una epistemología ingenua. Por el contrario, cuando el conocimiento aparece como algo incierto, complejo y que puede ser aprendido gradualmente la creencia epistemológica se califica como sofisticada.

Así, una persona que se reconoce receptiva, se adapta al objeto y declara que el conocimiento es algo absoluto que presenta una epistemología objetivista. Si el sujeto percibe el conocimiento como algo no absoluto y que depende del punto de vista del emisor de la información se considera relativista. Un individuo que

concibe el conocimiento como un proceso continuo, complejo y evolutivo presenta una epistemología constructivista. Cuando ninguna de las tres categorías anteriores está claramente marcada la creencia de la persona es mixta.

Ahora bien, vale preguntarse ¿Cómo interviene el conocimiento en el paradigma constructivista? Se deja ver en este planteamiento que el paradigma constructivista asume que el conocimiento es un proceso de construcción mental resultado de la actividad cognoscitiva del sujeto que aprende. Concibe el conocimiento como una construcción propia, que surge de las comprensiones logradas a partir de los fenómenos que se quieren conocer. El constructivismo es sin duda un paradigma concerniente al desarrollo cognitivo y tiene sus raíces inmediatas sobre el desarrollo de la inteligencia, denominada epistemología genética, en donde la génesis del conocimiento es el resultado de un proceso dialéctico de asimilación, acomodación, conflicto, y equilibración, y sus raíces remotas en

el fenomenalismo de Kant, quien afirmó que la realidad en sí misma no puede ser conocida. Solo pueden conocerse los fenómenos, es decir, la manera como se manifiestan los objetos a la sensibilidad del sujeto cognoscente.

El constructivismo, como modelo epistemológico, según, Delval, (2017) centra su desarrollo en la persona, en sus experiencias previas, de las que realiza nuevas construcciones mentales que van a producir más razonamientos intelectuales. Además considera que dicha construcción se consuma según, Piaget, cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento, según Vygotsky, cuando esto lo realiza en interacción con otros y cuando es significativo para el sujeto según, Ausubel.

Retomando a Piaget, este plantea que el constructivismo implica que todo conocimiento humano no es recibido en forma pasiva, ni del mundo ni de nadie, sino que es procesado y construido activamente. Por ello lograr entender el problema de la construcción del conocimiento

ha sido objeto de preocupación filosófica desde que el hombre ha empezado a reflexionar sobre sí mismo. Se plantea que lo que el ser humano es, esencialmente producto de su capacidad para adquirir conocimientos que les han permitido anticipar, explicar y controlar muchas cosas en la esfera del saber como esencia para las construcciones epistemológica.

La epistemología constructivista apoya con claridad que el conocimiento es una construcción sucesiva, individual y social de la realidad, a través de estructuras mentales, siendo éstas una organización intelectual que guían la conducta del individuo. Por tanto, la realidad social se entiende como una construcción del mundo de la vida cotidiana que emerge como consecuencia de las capacidades interpretativas de los sujetos directamente implicados en ella.

Básicamente entonces el constructivismo, según, Gallego Y Badillo, (2006). Viene a ser un modelo que mantiene que una persona tanto en los aspectos

cognitivos, afectivos y sociales del comportamiento, no es un mero producto del ambiente, sino una construcción propia que se va haciendo día a día, como resultado de la interacción de estos dos factores.

La Gerencia desde una perspectiva constructivista

La gerencia no refiere a una formación académica particular sino a variadas áreas de conocimiento que en su aplicación permiten garantizar la optimización de las actividades organizacionales. ¿Cuáles son esos conocimientos? Si bien las ciencias naturales brindan conocimiento que permite la transformación industrial son las ciencias económico-sociales las que pueden colaborar más directamente con la función gerencial puesto que permiten predecir el comportamiento humano y, de esta manera, dirigir las actividades humanas de tal suerte que se alcancen, óptimamente, las metas de la organización.

El pensamiento gerencial se encuentra hoy, en un camino lleno de

muchas bifurcaciones como consecuencia de las grandes y continuas transformaciones que se han ido gestando en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico, espiritual, entre otros. Cada bifurcación involucra una serie de aspectos interconectados que el gerente debe acometer para llegar a ese camino deseado, que no es más que tener una organización eficiente, cónsona con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y, por ende, complejo por su carácter multidimensional.

De allí que, la afirmación puesta de manifiesto por Zavarce, Briceño y Chacín, (2008), quienes destacan la importancia de contextualizar el discurso sobre todo en escenarios como el gerencial emergente, de modo que se pueda avanzar hacia la construcción de un pensamiento que se construya y responda a las exigencias del entorno, retroalimentando la práctica gerencial, que tiene su fundamentación en el carácter de

relativismo propio de la era postmoderna.

Es así como la gerencia se encuentra ante grandes desafíos que le exigen revisar y repensar no solo sus propios fundamentos, sino también la manera cómo abordarlos, por consiguiente, el gerente, como elemento direccional de las organizaciones, en su carácter de líder, debe reflexionar en cómo hacerlo, es decir cómo incorporar nuevos enfoques y estilos gerenciales y, desechar aquellos que no generen valor a su formación y a la organización.

En este orden de ideas, las organizaciones inteligentes, innovadoras de continuo aprendizaje, se plantean como estrategia el aprendizaje continuo y la creación del conocimiento productivo, considerando al talento humano como capital intelectual, mediante la conformación de células de aprendizaje fortalecidas por el trabajo en equipo, centros virtuales de desarrollo de habilidades y conocimiento productivo, a través de alianzas estratégicas con factores del

entorno, creación de redes de información y conocimiento compartido basadas en: tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, tecnologías de la manufactura avanzada, producción, distribución, consumo y administración de conocimiento, desarrollo de la planificación estratégica, en vez de la normativa, generando, el progresivo aplanamiento de las estructuras organizacionales.

Pérez, Acosta y Acosta, (2014), desde sus perspectivas más elementales, un gerente debe mostrar en su praxis diaria, la responsabilidad de direccionar organizaciones sustentables en el tiempo. El avance en los aspectos económicos, sociales, culturales, científicos, tecnológicos, ecológicos y humanísticos exige, de manera apremiante, una gerencia que tenga como norte la resolución de conflictos con anticipación, requiriendo el manejo de procesos investigativos gerenciales innovadores con esquemas agresivos para resolver las situaciones de manera emergente.

Es importante señalar que la ciencia gerencial es una disciplina que se comenzó a gestar apenas a principios del siglo XX y que su epistemología ha evolucionado por la necesidad que han tenido las organizaciones de flexibilizarse ante los cambios complejos del entorno y de sus propias complejidades, lo que ha requerido la búsqueda de diferentes modelos y enfoques para resolver los problemas gerenciales de acuerdo al estilo de pensamiento de quienes las han dirigido y por las presiones de las circunstancias que ha impuesto el mercado. Las variables que marcaban la era moderna se han transformado.

El mundo hoy, se caracteriza por ser más global, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han fracturado prácticamente las barreras físicas entre los países, permitiendo el avance científico y tecnológico de manera vertiginosa. Tal como lo plantea Vergara (2010), la globalización de los mercados, la diseminación de las tecnologías de la información y el desmantelamiento de

las jerarquías nacidas a mediados del siglo pasado, son los elementos esenciales de una nueva era económica caracterizada porque sus fuentes principales de riqueza son el conocimiento, la mano de obra y la comunicación, frente lo tradicional que han sido los recursos naturales.

Visto así se entiende el sentido de la gerencia como una construcción. La gerencia desde la figura del gerente dirige la organización en función de la transformación de su naturaleza. La organización se sostiene sobre la base del conocimiento de las leyes que dominan la naturaleza y que permiten su gestión en función de la producción del objeto deseado. El gerente dirige porque tiene conocimiento de tipo científico y por ello dirige con criterios racionales. Ello, según Fuenmayor, (2011) trae dos consecuencias contradictorias con respecto a la relación que el gerente tiene con los seres humanos a los cuales dirige como miembros de la organización. Por una parte el ser humano en tanto que ser natural, responde a las leyes de la naturaleza,

por lo tanto, si se pueden manipular algunas de las condiciones originales pueden producirse comportamientos esperados en el ser humano. De aquí, que la dirección del gerente busque manipular las condiciones primarias de tal suerte que los seres humanos que trabajan en la organización actúen del modo esperado en función de lograr que la maquinaria industrial funcione, sin perder la brújula a quienes se deben por misión.

Constructivismo en escenarios de la posmodernidad

La crisis de los paradigmas en la actualidad está referida al colapso de los fundamentos epistemológicos que sustentan las teorías, los conceptos y las categorías. Se trata hoy de otro modo de pensar, que anuncia la llegada de la posmodernidad que trae consigo nuevas ideas que orientan la producción del conocimiento. La posmodernidad se muestra bajo esa premisa como una nueva postura cultural que abarca todas las visiones sociales, que implica un cambio del estatuto del saber donde las viejas

unidades temporales se tornan intercambiables y móviles. Resulta ser una condición cultural contingente que invita a pensar el estado del arte de construir el conocimiento contemporáneo.

Desde esa dinámica social e institucional a nivel mundial, se impone una constante, el cambio consustancial al ser humano e igualmente circunstancial al tiempo, acompañado de incertidumbre e imprevisibilidad; comienzan a contraponerse la existencia de viejas concepciones o paradigmas con nuevos paradigmas y enfoques renovadores que impregnan los diferentes escenarios de actuación. De allí que el constructivismo resulta ser un planteamiento novedoso del quehacer epistemológico actual, el cual está inserto entre dos grandes opciones para su explicación científica, contenida por una parte en las epistemologías que tienen por centro lo observado y las emergentes epistemologías del observador. Esta nueva ejercitación intelectual hace un quiebre rotundo en la ciencia ya que

habla de construir conocimiento, es decir constructivismo.

El abordaje sobre el constructivismo tiene un importante significado en las discusiones epistemológicas de la postmodernidad, su manejo ínter y transdisciplinarios para la producción de conocimiento en la ciencia de hoy en día, está vinculado a los señalamientos de Piaget (1988).

La llegada del postmodernismo, según (Rondón, 2009), ha influido en todas las manifestaciones estéticas, artísticas, arquitectónicas, matemáticas, científicas (de la matemática determinista a la probabilística o cuántica), sociales y éticas, y aún en las organizaciones. En este contexto, se puede identificar la crisis como resultado de los cambios permanentes propios de la era post moderna, que genera incertidumbre (caos) en la percepción del individuo sobre la realidad circundante, impactando sus formas de relacionamiento, estructuras, manifestaciones culturales, entre otras; hasta alcanzar un nuevo orden,

en el cual se construye una visión compartida de la realidad, logrando armonizar los agentes participantes del sistema social con los recursos disponibles. No obstante, la era post moderna reconoce la realidad como construcción social en permanente transformación, lo cual hace referencia a la crisis en su sentido cíclico: crisis, caos, nuevo orden.

Sin embargo, la postmodernidad entendida como época se constituye como la creciente crítica de parte de los teóricos sociales y organizacionales a las teorías modernistas, acerca de su insuficiencia para comprender un mundo en creciente complejidad, sus características de desregulación y flexibilización del proceso de generación de conocimiento en organizaciones antes entendidas como estables, que ya no lo son, evidencia el reto de interpretar la realidad en las actuales condiciones; pues, la razón no es garante del logro de una adecuada representación de la realidad, por lo tanto, se requiere de una epistemología post modernista que enfatice las nociones

de diversidad, conocimiento, pluralismo, construcción social, descentramiento del sujeto y centrado en la intersubjetividad, que sea asumida por la gerencia en tiempos de crisis.

Es desde allí que vale aseverar que el verdadero sentido de las organizaciones orientadas a la construcción de conocimientos es la era post moderna, según (López, 2001), citado por Mendoza y Rodríguez, 2007, radicará en proveer los medios para que el trabajador desarrolle competencias y las tecnologías necesarias, que permitan al sujeto organizado desplegar su vida en la organización, en la medida que construye el tejido funcional que lo regula de manera estratégica, y con ello, se construye a sí mismo en una dialéctica organizacional. Lo cual permitirá definir a un ser humano transformado, constructor de sí mismo y de otros desde lo social, cuyo comportamiento responderá al modo cómo avanza en esa construcción y como responde epistemológicamente a ese

constructivismo como manera de avanzar .

Planteamiento conclusivo

El conocimiento de las ciencias gerenciales se encuentra sumergido en un proceso de construcción permanente y progresiva, que responde a las condiciones propias de la era postmoderna. Este plantea la búsqueda del bienestar social, que requiere la transversalidad entre diferentes disciplinas, pues la generación de conocimiento científico no es un hecho aislado, un hecho sobrenatural o divino; sino el resultado de un conjunto de elementos que interrelacionados, hacen posible la creación de condiciones que permiten el surgimiento de posturas, análisis e interpretaciones de la realidad. Lo cual justifica plenamente el accionar epistemológico, pues el ser humano requiere de un medio que le permita conocer su entorno para asegurar su supervivencia, y más aún, mejorar su calidad de vida; categorizando la gerencia como ciencia social que sirve al progreso de la humanidad.

Siendo así, el pensamiento gerencial emergente, alude a elementos distintivos de una nueva forma de pensar y actuar en las ciencias gerenciales y administrativas, que se manifiesta a través de las dimensiones: epistemológica, axiológica, estratégica y tecnológica; valorando la necesidad de repensar la concepción y práctica gerencial, para transitar el camino hacia la transformación estratégica organizacional, mediante el rediseño organizacional, orientado hacia la construcción colectiva de organizaciones holísticas, complejas, auto organizadas, creativas, participativas, entre otras cualidades, que den respuesta a la nuevas exigencias del siglo XXI y a los cambios que se avizoran; lo que demanda la adopción de una perspectiva epistemológica crítica tendente a la transformación de los esquemas tradicionales de la gerencia.

En ese sentido, los nuevos retos en el campo de la gerencia, sólo pueden enfrentarse desde la

flexibilidad paradigmática y el empleo de la epistemología constructiva, que proporcione una interpretación más cercana de la realidad social que define el carácter estratégico de la gerencia para la consecución del bienestar colectivo, siendo este su máximo compromiso.

En conclusión no existe duda que el abordaje sobre el constructivismo tiene una importante en la discusión de las posiciones epistemológicas de la posmodernidad y su manejo interdisciplinario y transdisciplinario para la producción de conocimiento en la ciencia de hoy, está vinculado a la totalidad de la acción, ya que de ahí provienen los conocimientos. Lo que implica que el conocimiento no se recibe en forma pasiva, ni del mundo ni de nadie, sino que se procesa y construye.

En atención a lo planteado se demuestra claramente que la dimensión epistemológica del constructivismo tiene una amplia validez en el escenario gerencial en ambientes de posmodernidad donde se evidencia la necesidad de yuxtaponer las maneras de pensar el

conocimiento desde el contexto posmoderno bajo la mirada del constructivismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camejo, A. (2010) **“La Epistemología Constructivista en el Contexto de la Post-Modernidad”**. En: Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Madrid. Universidad Complutense. Julio-Diciembre 2006. N° 014.

Delval, J. (1997). **Hoy todos son constructivistas**. Cuadernos de Pedagogía N° 257, pág. 78-84. Edic, XX.

Fuenmayor, R. (2011), **Interpretando Organizaciones. Una Teoría Sistémico Interpretativa de Organizaciones**. Consejo de Estudios de Postgrado. Universidad de Los Andes. Mérida. Venezuela.

Mendoza, H y Rodríguez, M. (2007) **“La teoría administrativa en el contexto emergente”**. En: Revista Contaduría y Administración. Septiembre-Diciembre 2007. N° 223.

Pérez, M., Acosta, I. y Acosta, D. (2014). **Formación Gerencial y Epistemología**. Revista Formación Gerencial, 13.

Rondón, Y. (2009) **“La Evolución de los Paradigmas en las Ciencias Sociales y su Incidencia en los Procesos Gerenciales”**. En: Revista Saber. Cumaná. Universidad de Oriente. Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente. Mayo-Agosto 2009. Volumen 21. N° 2

Vergara, L. (2010). **Perspectiva de la Gerencia desde un Contexto Transcomplejo**. Disponible: <http://epistemologiauba.blogspot.com/2010/11/perspectiva-de-la-gerenciadesde-un.html>.

Zavarce, C, Briceño, M y Chacin, M. (2009) **Descriptores del Pensamiento Gerencial Emergente**. En: Revista Visión Gerencial. Mérida. Universidad de los Andes. Enero-Junio 2009. Año 8. N° 1.

HOLOGERENCIA ORGANIZACIONAL

Autor: Tanilo Molina
tanilomolina@gmail.com

RESUMEN

El contexto organizacional, a través del tiempo ha presentado en parte, dificultades en la práctica gerencial, lo que ha originado el ejercicio de una gestión carente de eficacia, eficiencia en el ámbito de la gerencia y el liderazgo comunicacional. Por ello, la mayoría de las organizaciones; hoy en día deberían ser capaces de implantar competencias internas, que permitan la puesta en práctica de la hologerencia y así poder optimizar los procesos administrativos con el fin de buscar alternativas de solución que coadyuven al fortalecimiento empresarial. Por tanto, los gerentes han de estar en capacidad de asumir el liderazgo con un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura organizacional. El propósito del presente ensayo argumentativo, es asumir una postura sobre el significado de la hologerencia organizacional y como esta puede ayudar a la gerencia en el siglo XXI, la cual es llamada la era de la comunicación e información y donde las organizaciones son consideradas organizaciones inteligentes debido al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación Tics. Metodológicamente para el logro de este artículo se acudió a una revisión bibliográfica, sobre gerencia actual, entorno organizacional y holística. En este sentido, los gerentes tienen la responsabilidad de diseñar planes estratégicos con una visión holística, para el logro de los objetivos y metas planteadas en la organización, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma. Además, ejecutarse de acuerdo a cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores; la aplicabilidad es fundamental debido a que representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el ámbito organizacional.

PALABRAS CLAVE:

holística, gerencia,
organización, liderazgo, y
comunicación

ORGANIZATIONAL HOLOGERENCE

Author: Tanilo Molina
tanilomolina@gmail.com

ABSTRACT

The organizational context, over time, has presented, in part, difficulties in managerial practice, which has led to the exercise of management lacking in effectiveness, efficiency in the field of management and communicational leadership. For this reason, most organizations; nowadays they should be able to implement internal competencies, which allow the implementation of holomanagement and thus be able to optimize administrative processes in order to seek alternative solutions that contribute to business strengthening. Therefore, managers must be able to assume leadership with a totally different work style from the one that previously exists in the organizational culture. The purpose of this argumentative essay is to assume a position on the meaning of organizational holomanagement and how it can help management in the 21st century, which is called the era of communication and information and where organizations are considered intelligent organizations due to the use of new communication technologies. Methodologically for the achievement of this article, a bibliographic review was used, on current management, organizational and holistic environment. In this sense, managers have the responsibility of designing strategic plans with a holistic vision, to achieve the objectives and goals set in the organization, these can be short, medium and long term, depending on the breadth and magnitude of the same. . In addition, it must be executed according to each operating unit, whether at higher or lower levels; the applicability is fundamental because it represents the operational functions that are going to be executed in the organizational field.

Key Words: Holistics, Management, Organization, Leadership, and Communication

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO

En estos últimos tiempos la llamada gerencia del siglo XXI, ha pasado por una serie de transformaciones e inconvenientes, donde ha tenido que evolucionar desde todo punto de vista, de allí que el gerente de estos tiempos tiene que ser una persona con un amplio conocimiento del entorno, y a su vez con competencias en comunicación, liderazgo, y visión de oportunidades, que le permitan plantearse escenarios y así tomar las más oportunas y acertadas decisiones en cuanto a la problemática tanto económica, política, social, ambiental y por qué no hasta cultural.

Además, de estas transformaciones que ha sufrido la gerencia, el presente se ha caracterizado por ser turbulento, y cambiante, donde las situaciones cambian casi que a diario o de instantes, tal es el caso que en unos pocos meses el mundo ha dado un giro inesperado por muchos, tanto es

así que se está hablando de un nuevo orden mundial debido a que una situación de salud con alcances globalizado a perturbado las decisiones políticas, económicas, y sociales de todo el planeta, lo que ha conllevado a que las personas hayan tenido que reinventarse, en casi todo lo que se venía haciendo cotidianamente. A esto no han escapado los centros de salud, los centros educativos, las organizaciones económicas, han tenido que reorientar su manera de gerenciar para no perecer y/o quedarse en el camino.

Por lo tanto, la comunicación y los avances tecnológicos juegan un papel protagónico para que la sociedad, sobre todo la del conocimiento a través de estos avances tecnológicos tengan una manera de enterarse sobre las informaciones relevantes y poder sobrevivir a tan difícil situación, de la misma manera los gerentes en la actualidad tienen que ser entes transformadores de la sociedad, demostrando capacidades de

liderazgo con un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura organizacional.

Por consiguiente, la intención de lo expuesto es asumir una postura sobre el significado de la hologerencia organizacional y como esta puede ayudar a la gerencia en el siglo XXI, la cual es llamada la era de la comunicación e información y donde las organizaciones son consideradas organizaciones inteligentes debido al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación Tics. Así pues esta es la praxis de gerenciar a la organización como un todo y no sus partes de manera separada o individual.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La hologerencia Organizacional está compuesta por tres partes fundamentales y que necesariamente habría que desarrollar, a fin de comprender a la luz del conocimiento de que se trata, por tal motivo en primer lugar su composición

etimológica proviene del prefijo holos palabra griega que significa todo, integridad, lo entero, y que por convicción representa el principio de que las partes no pueden ser explicadas de manera aisladas, sino que todos los elementos son componentes de un todo, se interrelacionan entre sí, de allí la expresión visión holística, que quiere decir ver todo el contexto, siendo el termino holismo introducido por Jan Chistian Smuts (1926). Cuando consideró que la conformación de todo es mayor a la suma de sus partes.

En otras palabras, la holística está sustentado en la teoría de los sistemas, como teoría interdisciplinaria que es capaz de trascender los problemas de cada ciencia y de proporcionar principios con una visión orientada hacia todo, es decir está más interesada en unir las cosas que en separarlas; además señala que su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. .

Como se puede observar en este razonamiento, el mundo es una sociedad compuesta de organizaciones, constituida por seres humanos que funcionan de manera organizada lo que indica que se está frente a la presencia de un sistema que utiliza todo en todo momento, por tal razón y de acuerdo a estos se puede evidenciar con los últimos acontecimientos producto del virus del Covid-19, la declaración de pandemia y cuarentena social .que las sociedades no son grupos aislados y todos de una manera u otra están interconectados.

Por su parte, Petrella (2007), plantea que la Teoría General de los Sistemas, fue presentada formalmente con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre los años 1950 y 1968. Dichos elementos del sistema buscan relacionarse entre sí para revelar la integración entre lo natural y lo social. Del mismo modo, al tratarse de fenómenos puede ser una manera más amplia de estudiar campos del conocimiento relacionado con las ciencias sociales.

La palabra gerencia viene latín gerentia y significa “cualidad de los que administran” sus componentes léxicos son gerere (llevar a cabo) más el sufijo encia (cualidades, acciones o situaciones), a su vez el significado de gerencia según el Diccionario Etimológico (2009), es “Administrar, que a su vez, aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”. Sin embargo, en la actualidad, la palabra Administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Similar es el planteamiento de Mendoza (2008) que define la gerencia como “un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.12). Y por último el término organizacional

que proviene de organización que etimológicamente proviene del griego *órganon* que significa utensilio órgano o aquello con lo que se trabaja, existen diferentes tipos de organizaciones como escolar, empresarial, personal, social, políticas, técnicas, entre otras.

Ahora bien, la hologerencia organizacional es comprendida como la administración de las organizaciones tomando en cuenta las bases que sustenten el fin último que persigue gerenciar de manera holística, en búsqueda de la satisfacción del individuo dentro de las organizaciones, creando sus propias técnicas, y sus propios diseños que emergen del contexto actual, y de los cambios que están sufriendo las organizaciones empresariales en la actualidad. Por estas razones es necesario que los gerentes puedan percibir con claridad y en todo su contexto, las relaciones sociales que se generan en el entorno organizacional.

En el mismo orden de ideas, se entiende que esta puede ser vista de manera que el gerente comprenda las

relaciones políticas, sociales y culturales de las organizaciones, donde ellas trascienden sus estructuras y envuelven al ser como persona, y como ente protagónico de su propio cambio, de allí nacen sus propios procedimientos, técnicas y diseños, del mismo contexto y no de personas ajenas distantes a la organización, de aquí que la finalidad es administrar o gerenciar tomando en cuenta todo lo que le pasa al sujeto que compone la organización y todo el contexto, es por ello que la misma se aprovecha de otras disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología.

De la misma manera, la hologerencia organizacional tiene un papel fundamental, ya que permite la integración de todos los espacios y todos los agentes que interactúan en el día a día del entorno empresarial, permitiendo la cohesión necesaria desde su conjunto, y así comprender los fenómenos propios que surgen mediante las necesidades socioculturales de la colectividad, a fin de obtener respuestas asertivas y oportunas. Asimismo como estrategia

en el sector empresarial, tendrá que cerciorarse de que cada organización percibe su realidad de manera diferente, y que actúa de acuerdo al contexto donde esta hace vida, de allí que no maneja postulados rígidos, sino que surgen del constructo fundamentos que permiten tener una gerencia holística.

Por lo tanto, tiene basamento en la integralidad, tomando en cuenta que las organizaciones son compuestas por personas y que aunque algunas en la actualidad se hacen llamar organizaciones virtuales, siempre va a existir el componente humano, es por ello que esta no puede dejar de lado la parte ontológica, donde se gerencia a la organización tomando en cuenta al ser, como ente protagónico, y que todas las acciones propuesta en esta manera, afectaran a ese ser como tal, así mismo la hologerencia organizacional tiene presente la deontología y la axiología debido a que las personas que componen a la organización se conducen mediante un cúmulo de valores bien sean promovidos por la propia

organización o sean aprendidos desde el hogar, así como su ética y moral en cada una de sus acciones.

Ahora bien, profundizando en el tema, los gerentes que establecen este tipo de gerencia tendrán que entender que en la administración los sujetos son simplemente personas que ocupan diferentes cargos, realizan distintas funciones son dinámico, o sea están en constante movimiento por lo tanto debería permitir la flexibilidad, más no ser permisivo ante las actuaciones distintas a las normas y políticas de la organización, ya que muchas veces tiende a confundirse la flexibilidad con la permisividad.

Dentro de los principios de este modelo se tienen la integralidad, refiriéndose a conformar equipos multidisciplinarios a fin de gerenciar a la organización en un todo, no solo enfocarse en un solo subsistema, llámese este producción, comercialización, finanzas, o desarrollo humano, debe verse la organización en un solo conjunto donde todos estos interrelacionan, así pues se administrará con eficiencia

cada uno de los recursos, tanto físicos, financieros como humanos, manteniéndose de manera íntegra la organización.

Desde la Hologerencia organizacional se debe reconocer a una organización que cambia, que es dinámica y compleja, por lo tanto el posicionamiento de algunos actores pueden ser diferentes a las necesidades y requerimientos de otros, motivo por el cual se tiene presente el principio filosófico de alternar, cambiar o sustituir la propia perspectiva del gerente o administrador por la de otras personas, considerando diferentes puntos de vistas, como por ejemplo, la manera de visualizar el mundo, su ideología, sus intereses entre otros, y no dar por sentado que la posición del gerente es la única posible.

De la misma manera, Díaz (2010) plantea que “normalmente la alteridad está presente en la vida cotidiana, con mucha más frecuencia de lo pensado, en los cambios de roles. En el día a día los sujetos cambien de funciones” (p. 53), esto quiere decir que las personas

constantemente están en movimiento, ya que la alteridad es sinónimo de movimiento, por lo tanto hoy se puede estar pensando que algo es bueno porque es novedoso y después de un momento lo puede estar desechando porque no le sirve.

Reafirmando lo dicho anteriormente, es compleja porque toma como elemento el principio dialógico, entendiendo la complejidad como el conjunto de eventos, acciones e interacciones y retroacciones que constituyen el tejido social, y al principio dialógico como principio de dos lógicas que son antagónicas (Ugas, 2008, p.15). Por lo tanto, de acuerdo a esto, se considera la comunicación como parte de la hologerencia organizacional, debido a que en esta práctica intervienen diferentes elementos que la constituyen, entre las diferentes teorías gerenciales y las acciones del gerente.

En el mismo orden de ideas el avance tecnológico, e informacional tanto de internet como las redes sociales y las tecnologías de la comunicación e información facilitan

los cambios de paradigmas en las relaciones organizacionales y los individuos, este modelo facilita estrategias para que los gerentes puedan abordar todos estos cambios que se suscitan en el entorno, a través de tácticas implementadas con las tecnologías disponibles, donde permitan guiar el flujo del trabajo, los procesos, los recursos disponibles, y la información utilizando la tecnología para obtener soluciones acertadas.

También es importante acotar que la era de la comunicación e información llegó para quedarse y que la entrada de poderosas máquinas de computación, dispositivos electrónicos, redes electrónicas y potentes aplicaciones de software son utilizados para gerenciar y coordinar las nuevas organizaciones llamadas inteligentes y que por ende cambian los paradigmas organizacionales. Otra cosa que hay que tomar en consideración es la manera de comunicarse a través de las redes sociales, ya que en la actualidad es más sencillo girar una instrucción desde un dispositivo electrónico,

incluso en tiempo real, por tal razón en este tipo de gerencia se toman todos los elementos que forman parte del contexto organizacional.

Por último, y no menos importante, una de las ventajas de este tipo de gerencia es que utiliza herramientas de la virtualidad, la cual coadyuva a la acción física, convirtiéndose en una excelente alternativa para modernizar la gestión en las organizaciones, puesto que de esta manera se disminuye la centralización y se puede administrar o gerenciar a varias personas al mismo tiempo en lugares diferentes, distantes, en tiempo real, pudiendo ellos mismo administrar su tiempo, trabajo, compartiendo información importante con varias personas de manera simultánea, y además disminuyendo costos a la organización ya que de esta manera es más económica.

REFLEXIONES FINALES

A nivel mundial la sociedad amerita de una gerencia que promueva en las organizaciones un

compromiso por parte de todos los miembros que la integran, en función de permitir a los trabajadores la integración y el desarrollo de sus potencialidades, orientadas a formar agentes de cambio, líderes capaces de transformar las circunstancias que impiden el comportamiento y desarrollo organizacional. En este aspecto, la gerencia empresarial debe estar orientada a promover la gestión organizacional, las relaciones interpersonales; incentivar el clima relacional positivo, la mejora e innovación continua a través de la formación y el aprovechamiento del talento humano, independientemente que estas transformaciones se dé en espacios totalmente virtuales.

De allí, se hace necesario que los gerentes empresariales organicen acciones dirigidas hacia el desarrollo de competencias que posibiliten la formación profesional con sentido amplio y flexible, la autonomía de acción, los modelos y estrategias de la hologerencia organizacional, así como las distintas tareas y funciones que desempeñen a través de las diferentes atribuciones en forma

eficaz y operativa, de acuerdo a una determinada situación en los distintos estratos de la organización.

Aunado a esta realidad, las organizaciones del futuro están encaminadas para la utilización de este tipo de gerencia que generen cambios, con el objeto de lograr altos niveles de productividad; y eficiencia en la estructura administrativa para cubrir las necesidades, estableciendo actividades básicas que conlleven al buen funcionamiento del sistema organizativo. Desde la perspectiva de Quintero (2012), plantea que: “El análisis de los procesos facilita la mejor comprensión del flujo de actividades, que incluyen la administración, la toma de decisiones y los recursos disponibles” (p. 49). Por lo tanto la visión de procesos permite al gerente y a todos los involucrados ver la empresa como un todo, sin las divisiones que ocasionan las áreas funcionales en la concepción de empleados y administrativos, o sea de manera holística.

Por consiguiente, es preciso señalar, que el gerente en su rol,

reúna una serie de competencias, personales, responsables, eficientes, innovadores, motivadores, creadores, como: formación, perfeccionamiento y actualización profesional, para el fiel cumplimiento de sus funciones, a fin de garantizar la calidad en la gestión, debido a que de no ser así se infiere que en los años venideros pueden existir gerentes con poco conocimiento; y que el mismo no reúna las competencias necesarias, por tanto, de presentarse esa situación la administración sería nefasta.

En este contexto la hologerencia organizacional permite al gerente visualizar la organización como un todo, indivisible y que esta traspasa las fronteras, no tanto de su entorno sino fronteras impensables, equidistantes y que funciona de acuerdo a la teoría de los sistemas, donde todas las partes que lo componen son importantes. En conclusión la presente postura muestra con una visión cognoscitiva esta manera de gerenciar, a fin de comprender cuál es la esencia de la misma y cuáles son sus

componentes, pudiendo con ello ser una alternativa para las organizaciones que desean y quieren hacer vida en este mundo tan convulsionado, como turbulento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Díaz, H. (2010). **Hermenéutica de la Lúdica y Pedagogía de la Modificabilidad Simbólica**. Bogotá: Aula Abierta del Magisterio Editores. Biblioteca Nacional.

Diccionario Etimológico. (2009). **Etimología de Gerente**. [Documento en línea] Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?gerente>. [Consulta 22 de Octubre del 2018].

Mendoza H. (2008). **Introducción a la Administración y la Gerencia**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml> [Consulta 19 de Octubre del 2018]

Petrella, C (2007). **Avances del Proyecto de Investigación Aportes del Enfoque Sistémico a la Comprensión de la Realidad**. Disponible en: <http://gestiopolis/investigacion>. [Consulta 23 de Octubre del 2018].

Quintero, R. (2012). **Aprendizaje Organizacional**. Madrid: Tercera Edición

Ríos, M. y Sánchez, J. (2008) **Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación.** Editorial Díaz de santos. Madrid España.

Smuts J.C. (1926). **Holism and Evolution.** [Documento en línea] Disponible en: http://www.newciv.org/ISSS_Primer/seminar.html. [Consulta, Octubre, 19]

Ugas, G. (2008). **La Complejidad, Un Modo de Pensar. San Cristóbal.** Táchira. Venezuela: Ediciones del taller permanente de estudios epistemológico.

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO

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, 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

- 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

www.uft.edu.ve

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

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

Año 2021 N° 1
Periodicidad
Cuatrimestral

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

EL FUTURO ES TUYO