GERENTIA

Revista Científica del Decanato Investigación y Postgrado
Universidad Fermín Toro

Depósito Legal N° pp200002ME1396

ISSN Nº 1690-3153

Año 2018 Nº 2

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

Dra. Marianela Martínez
Decano de Investigación y Postgrado
Editora Jefe

MSc. Leidy Hernández
Directora de Investigación
Redacción y Estilo

Noris Soler
Montaje

CONSEJO EDITORIAL

Dra. Libia Hernández (UPEL)
Dr. Douglas Barráez (UFT)
Dr. Alfredo Lucena (UPEL)
Dr. Jesús Yánez (UPEL)
Dr. Pedro Castillo (UPEL/UFT)
Dra. Petra Cabrera (UFT)
Dra. Lisbeth Campins (UFT)
Dr. Ernesto Márquez (UCLA)
Dra. Myldre Rivero (UPEL)
Dra. Nora Panza (UFT)
Dr. Jesús León Subero (UCLA)
Dra. Alida Peña (UTAEB)
Dra. Edumar León (UCLA)

CONTENIDO

ARTICULOS

PLANIFICACION COMO HERRAMIENTA DE INCLUSION SOCIAL COMUNITARIA PARA LA GESTION CONSEJO COMUNAL" SIMON BOLIVAR — 8
Autor: William Rodríguez

IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL DESARROLLO GERENCIAL — 28
Autora: Magaly Mendoza

UNA MIRADA REFLEXIVA ACERCA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA TECNOLOGIA E INNOVACION EN VENEZUELA — 47
Autora: Luisa Stocco

VISION HOLISTICA DEL GERENTE Y LA GESTION EDUCATIVA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO — 61
Autora: Elsy Rojas

GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARA LA GESTION DE LA ALTA COMPETENCIA DEL FUTBOL DE SALON — 78
Autor: Marco Perdomo

GERENCIA SISTEMATICA PARA EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO — 101
Autora: Elizabeth Pérez

EL ESTILO EMERGENTE DEL LIDERAZGO FEMENINO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRAXIS ORGANIZACIONAL — 117
Autora: Ana Iris Peña

PLAN DE CAPACITACION TECNOLOGICA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA — 136
Autora: Lurais Giménez

INTELIGENCIA COMUNICACIONAL EN LA GESTION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA — 156
Autor: José Barradas

Continuación...

GESTIÓN GERENCIAL Y EL PREDOMINIO DE LAS IDEAS TECNOLOGICAS EN LA COMUNICACIÓN 175
Autor: Miguel Alejos

LA GESTION PÚBLICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ETICA Y LA NEUROCIENCIA 192
Autor: Alexis Crespo

EL ENDORMARKETING COMO IMPULSO DE LA ORGANIZACIONES TRANSMODERNAS 210
Autora: Maríela Giménez

MANAGEMENT COMO AGENTE DE CAMBIO Y ADAPTACION UNA VISION HERMETICA DESDE LAS ORGANIZACIÓN POSTMODERNA 227
Autor: José Luis Yépez

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: ORIENTACIONES HACIA EL PERSONAL OBRERO 242
Autora: Daniela Herrera

COMPETENCIAS GERENCIALES: UNA MIRADA SOBRE LA DESAPARICION FORZADA DE PERSONAS 260
Autora: Raíza Mármol

ORGANIZACIONES SOCIALES Y EMPODERAMIENTO EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO 277
Autora: Marlene Gutiérrez

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS LICEOS DEL NER 147 299
Autora: Maruja Moronta

ENSAYOS

LAS CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS COMO DISCIPLINA AUXILIAR FORENSE EN LA INVESTIGACION PENAL. UNA CONTRIBUCION EN EL ESTADO DE DERECHO Y JUSTICIA VENEZOLANO 320
Autor: Luis E. Yépez

ATISBO DEL LIDERAZGO RESONANTE EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA 332
Autora: Elita Marina Rodríguez

EL KNOW HOW Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES DESDE UNA PERSPECTIVA NEUROLINGUISTICA 344
Autor: José Salcedo

NUEVA GERENCIA ORGANIZACIONAL DESDE LA COMPLEJIDAD 359
Autora: Neida Simancas

ETICA Y VALORES DEL GERENTE COMO ATRIBUTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 372
Autora: Nelitza Peña

AFRONTANDO LA RESISTENCIA DEL PROCESO AL CAMBIO Y NO MORIR EN EL INTENTO 386
Autor: José G. Ballestero

ENFONQUES GERENCIALES CONTRIBUTIVOS A LA EXPRESION TECNOLOGICAY DE INVESTIGACIÓN DEL INIA, VENEZUELA 400
Autor: Ramón D'Aubeterre

CURACIÓN DE CONTENIDOS EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL 409
Autora: Briceida Salinas

LA PERSPETIVA INTEGRAL EN LAS TEORIAS GERENCIALES: EMERGENCIA DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIONES EMPRESARIAL 420
Autor: Yanet Rosabal

EL MARKETING DIGITAL Y LA TECNOLOGIA COMO AGENTES INFLUYENTES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES 437
Autora: Marienny Arrieche

PROCESOS RESISTENTES DINAMICOS EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES 451
Autora: Damara Montoya

TEORIA DE ENTRADA PARA EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN INTELIGENCIA SOCIAL 464
Autora: Diomira Morillo

EDITORIAL

La Universidad Fermín Toro se enorgullece en presentar la Revista Gerentia, que contiene artículos y ensayos elaborados por investigadores internos y foráneos. Su tema central, la Gerencia, apoya diferentes programas de formación donde se discuten temas de interés y se proyecta la investigación. El gerente de hoy.

Esta edición de la revista Gerentia, contiene treinta y dos investigaciones, entre los cuales destacan tres áreas de estudio: Gestión, planificación y sus estrategias; gestión educativa y Gestión deportiva.

En el área de Gestión, Planificación y sus estrategias temas como, **Planificación como herramienta de inclusión social comunitaria para la gestión consejo comunal "Simón Bolívar"** dirigido a proponer la planificación como herramienta de inclusión social comunitaria para la gestión del Consejo Comunal Simón Bolívar. **Importancia de la inteligencia emocional para el desarrollo gerencial,** para reflexionar sobre la importancia que desempeña el tópico de la inteligencia emocional en el desarrollo gerencial, en la actualidad. Se describen y analizan los aspectos más importantes tanto de la Inteligencia Emocional (IE) como del Desarrollo Gerencial (DG) y cómo una buena utilización de la primera permite resultados en el segundo. **Inteligencia comunicacional en la gestión de la pequeña y mediana empresa,** Este artículo es extracto de algunos aspectos interpretados en la investigación fenomenológica hermenéutica previa del investigador, intencionada para reflexionar sobre la inteligencia comunicacional en la gestión que se pone en práctica en la pequeña y mediana empresa. **Gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación,** plantea analizar la gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación, como resultado, la tecnología ha llegado para ofrecer múltiples cambios en la sociedad, a nivel empresarial el proceso informativo debe también crear mecanismos que permitan al interesado interactuar con herramientas que le facilitarán el satisfacer sus necesidades de información. **La gestión pública desde la perspectiva de la ética y la neurociencia, El endomarketing como impulso de la responsabilidad Social empresarial en las organizaciones transmodernas, Management como agente de cambio y adaptación una visión hermenéutica desde la organización postmoderna**, **Competencias gerenciales: una mirada sobre la desaparición forzada de personas, Organizaciones sociales y empoderamiento en la gestión del talento humano,** este estudio devela los significados y sentidos que le asignan y atribuyen miembros de consejos comunales del municipio Peña, estado Yaracuy, al proceso de empoderamiento en la gestión del talento humano de las organizaciones sociales**. Las ciencias contables financieras, como disciplina auxiliar forense en la investigación penal, Identidad corporativa: una visión humanizada hacia el posicionamiento empresarial en el mercado atendido desde la perspectiva de**

la cultura organizacional, l know how y las organizaciones inteligentes desde una perspectiva neurolingüística, Nueva gerencia organizacional desde la complejidad, Afrontando la resistencia del proceso al cambio y no morir en el intento, Enfoques gerenciales contributivos a la expansión tecnológica y de investigación del INIA, Venezuela, La perspectiva integral en las teorías gerenciales: emergencia de nuevas formas de organización empresarial, El marketing digital y la tecnología como agentes influyentes en las organizaciones actuales, Procesos resilientes dinámicos en organizaciones inteligentes, Teorías de entrada para el proceso de mediación en inteligencia social.

En el área de Gestión Educativa, con aportes sobre**, Visión holística del gerente y la gestión educativa en el contexto universitario,** con el propósito de generar reflexiones y análisis documental de diferentes autores sobre la visión holística del gerente y la gestión educativa en el contexto universitario. **Plan de capacitación tecnológica dirigido al talento humano de la universidad bolivariana de Venezuela,** con el objeto presentar un plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al talento humano de la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas. **Gerencia del talento humano: orientaciones hacia el personal obrero,** este artículo se deriva de una investigación cualitativa en tránsito, de tipo fenomenológica con apoyo en la hermenéutica, cuyo propósito fundamental es generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del talento humano en el sentido motivador hacia la calidad de vida laboral del personal obrero en la Universidad Fermín Toro. **Clima Organizacional ante los Retos de una Educación para el Manejo de las TIC,** con el fin de analizar la aproximación del clima organizacional ante los retos de una educación para el manejo de las TIC y describir el clima organizacional ante los retos de una educación para el manejo de las TIC, donde los procesos que emplea el docente ante los retos de una educación para el manejo de las TIC; en primer lugar el docente debe tener la disposición para el cambio el dominio e incremento de habilidades, porque de esta manera puede orientar y ayudar al estudiante en su ingreso al mundo de las tecnologías, entre otras que lo ayuden a mejorar el uso de ellas. **Caracterización de la generación Z: aproximaciones al sujeto digital y el contexto tecno cultural,** se propone describir una generación que corresponde a los nacidos a partir de 1995 y que en la actualidad construyen su conocimiento con docentes que no responden a sus inquietudes; concluyendo que es posible iniciar un cambio hacia nuevas realidades en donde se estimulen una actitud mental renovada, consciente de que hay un futuro por construir. **Exégesis de la investigación cualitativa desde la mirada del modelo pedagógico b.learning,** aborda el deber del docente redefinir la visión axiológica dentro de las instituciones educativas. **Una mirada reflexiva acerca del sistema nacional de ciencia tecnología e innovación en Venezuela,** El análisis de los fundamentos del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación en Venezuela indica que fue concebido como un modelo interactivo de creación y uso del conocimiento para propiciar la participación de los diferentes actores. **Atisbo del liderazgo resonante en la gerencia universitaria,** plantea que el proceso gerencial es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente

en las organizaciones comerciales, industriales y educativas, aplicando siempre elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar, evaluar, realimentar, comunicar y tomar decisiones. **Curación de contenidos en la gestión del Conocimiento organizacional**, plantea que el investigador debe caracterizarse por poseer habilidades emergentes que le permiten transformar sustantivamente las realidades, como ser recursivo de las tecnologías y herramientas adecuadas para ir en paralelo a los tiempos reales de la web, el dominio para interpretar y agregar valor al contenido, estimulando el trabajo colaborativo en red, el compartir, coordinar, evaluar entre pares desde el aprendizaje, todo se convierte en una ventaja competitiva en las organizaciones que trabajan con la gestión del conocimiento organizacional. **El liderazgo: Teorías, modelos, estilos, perfil,** el ensayo busca plasmar las teorías, modelos, estilos y perfil de este liderazgo, sobre todo asociado al campo educativo, En él se contemplan la Teoría X y Teoría Y llamada también Teoría del comportamiento de la persona

Otras áreas de interés como la gestión Deportiva, se plantean los temas de **Gerencia de las organizaciones deportivas para la gestión de la alta competencia del fútbol de salón y la Gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento.**

Nuestra invitación a recorrer estas páginas y a publicar en nuestra revista, además se espera que el conocimiento científico que se entrega hoy a la comunidad académica, nacional e internacional a través de la revista GERENTIA sirva de base para generar discusiones, diálogos e intercambios de saberes que contribuyan al conocimiento gerencial.

Dra. Rebeca Rivas Ventura

Ingeniero en Informática de la UCLA, Docente Universitario categoría Titular(Presencial, B-learning-Elearning), Doctora en Ciencias de la Educación, Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Fermín Toro, Coordinadora de Actualización Curricular de la UFT, Coordinadora del Núcleo de Decanos de ingeniería de Venezuela(NDI-CNU), Representante de Venezuela ante la Asociación Iberoamericana de Instituciones de Enseñanza de Ingeniería (ASIBEI). Miembro del Consejo Glob

DE INCLUSION SOCIAL COMUNITARIA PARA LA GESTION CONSEJO COMUNAL "SIMON BOLIVAR"

Autor: William Rodríguez
planiuptaeb@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a proponer la planificación como herramienta de inclusión social comunitaria para la gestión del Consejo Comunal Simón Bolívar. Los fundamentos metodológicos que orientaron este trabajo se encuentran enmarcados en el paradigma positivista. Es una investigación descriptiva con diseño de campo. La población estuvo constituida por doce (12) voceros que conforma el consejo comunal. Se emplearon como técnica de recolección de información la observación directa y las entrevistas no estructuradas. Los datos se analizaron en una matriz para luego interpretar la información. Finalmente se presentaron las conclusiones entre la que se destaca que la organización no utiliza indicadores de gestión para los proyectos del Consejo Comunal "Simón Bolívar" del Sector La California de Barquisimeto, estado Lara, que permita controlar y evaluar dicho ciclo de gestión de sus proyectos. Como recomendación principal a corto plazo se propone poner en práctica herramientas de planificación que sirva de soporte para la toma de decisiones que se lleva a cabo en tan importante organismo del poder comunal.

PALABRAS CLAVE

Planificación, inclusión social, gestión, consejo comunal

PLANNING AS AN INSTRUMENT OF COMMUNITY SOCIAL INCLUSION FOR THE COMMUNITY COUNCIL "SIMON BOLIVAR"

Author: William Rodríguez
planiuptaeb@gmail.com

ABSTRACT

The present work is aimed at proposing strategic planning as a community social inclusion tool in the Simon Bolívar Communal Council. The epistemological foundations that guided this work are framed in the positivist paradigm. It is a descriptive investigation with field design. The population was constituted by twelve (12) spokesmen that conform the communal council. Direct observation and unstructured interviews were used as a data collection technique. The data was analyzed in a matrix to then interpret the information. Finally the conclusions were presented among which it is highlighted that the organization does not use management indicators for the projects of the Communal Council "Simon Bolívar" of the Sector La California of Barquisimeto, Lara state, that allows to control and evaluate the management cycle of their projects. As a main recommendation in the short term, it is proposed to implement the presented proposal as soon as possible, so that this system of indicators serves as a support for the decision making that is carried out in such an important body of communal power.

KEYWORDS: Strategic planning, social inclusion, community council

INTRODUCION

A continuación se presentan la reseña histórica mediante la cual se explica detalladamente las actividades llevadas a cabo durante el transcurso del desarrollo de la investigación, desarrollada en la Comunidad la California, ubicada en el Kilómetro 7, de la vía a Quibor del Estado Lara. Lo cual fue importante como elemento de reflexión del desarrollo profesional y docente, todo surge como una idea en la interacción participante- comunidad, lo que se traduce en una verdadera integración con los voceros y voceras presentes en la comunidad.

Por otra parte, se puede apreciar que las comunidades en Venezuela se están desarrollando de manera acelerada, contado con el financiamientos de diferentes organismos públicos, donde el pueblo junto puede tomar decisiones endógenas sobre su propio desarrollo, aspecto que en el pasado era totalmente negado por las estructura de poder establecidas desde la colonia. También las organizaciones de base han mejorado mucho en la integración y en las relaciones entre sus miembros, ya que a través de las organizaciones de base, se han visto en la necesidad de sacrificar el individualismo, aun comportamiento acción colectiva, quiere decir que su visión y misión ha cambiado con la evolución de las organizaciones sociales.

En el Consejo Comunal en estudio no se escapa a esta realidad, ya que se pudo evidenciar que a pesar que ha sido atacados por rastros del pasado, por las diferentes gestiones anteriores ellos siguen adelante, con fe y esperanza, para un buen vivir y la suprema felicidad que plantea el plan de la nación. El presente Consejo Comunal en estudio, es un lugar habitado por 2000 personas, la ocupación del terreno se hizo de manera individual, En el año 1988, los habitantes fundadores vendieron luego sus parcelas de terreno a personas que ellos conocían, que consideraban honestas y responsables. En ella actualmente se presentan múltiples problemas, que son necesarios atacar para

empoderar, y demostrar que lo que se plantean con este proceso de cambio y transformación.

Por ello se presente trabajo de investigación como una manera de visualizar los cambios, es decir visionar los cambios, tomando en cuenta a la comunidad organizada e integrada, para solucionar los problemas desde su entorno por lo que permite, que sean ellos que asuman el rol protagónico de su destino emancipador. De igual forma se debe destacar que hoy en día son los encargados de diligenciar todos los trámites relacionados con los recursos económicos que necesiten para solventar cualquier problema que presentan las comunidades.

DESARROLLO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, proponer la planificación como instrumento de inclusión social comunitaria para el Consejo Comunal Simón Bolívar del Estado Lara, donde se busca identificar los elementos del proceso de planificación presentes en desarrollo de las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, proponer a la comunidad el desarrollo de las herramientas de la planificación estratégica que le permitan contar con un instrumento de inclusión social, mejorar y normalizar el uso adecuado de los recursos que son aprobados por diferentes entes de financiamiento y apoyar al estado en su política de desarrollo comunal.

En este sentido, para lograrlo se realizó un levantamiento de información preliminar a través de observaciones directas y por medio de una entrevista no estructurada al vocero comunitario, donde se pudo determinar una serie de debilidades entre ellas: (a) No existe un plan estratégico que permita la inclusión social comunitaria. (b) No cuenta con un programa formal que permita el uso eficiente y eficaz de la sala situacional. (c) No hay un estudio de los proyectos a ejecutar. (d) No existe un criterio de medición para saber cuáles son sus logros. (e) No cuentan con la filosofía de gestión comunitaria. (f) Carencia de una estructura organizativa.

Es importante resaltar que actualmente el consejo comunal, tiene expectativas de crecimiento tanto administrativo como operativo, según lo expresado por sus voceros ya que por un lado tiene el desarrollo actual de 20 viviendas por auto construcción y por otro lado el desarrollo de un infocentro dentro de la comunidad, lo cual son recursos que según la Ley de Consejos Comunales establece, en su artículo 50:

"Los recursos aprobados por los órganos o entes del poder público para un determinado proyecto no podrán ser utilizados para fines distintos a los aprobados, no podrán ser utilizados para fines distintos a los aprobados y destinados inicialmente, salvo los recursos aprobados y transferidos para los consejos comunales serán destinados a la ejecución de políticas, programas, y proyectos comunitarios, contemplados en el plan comunitario de desarrollo integral y deberán ser manejados eficiente y eficazmente para lograr la transformación integral de la comunidad

Es por ello, que es importante resaltar, que definida la planificación , ésta permitirá fijar objetivos estratégicos con la finalidad de maximizar la integración social, utilizando diferentes estrategias, permitiendo alcanzar la suprema felicidad social establecido en el Plan de Desarrollo de la Nación 2007-2013 Simón Bolívar.

De la misma manera la presente investigación, también se vincula en la línea estratégica del mencionado plan en la Nueva Ética Socialista, en el cual se incluye los objetivos siguientes:

1. Realización colectiva de la individualidad
2. Transversalidad de la enseñanza de la ética.

Por tal motivo, la misión y la ética se centra en la configuración de una nueva moral colectiva, que solo puede ser alcanzada mediante la transformación de la sociedad.

Mencionado por Ochoa (2006), "el fortalecimiento integral colectivo y de los individuos en el área moral, cultural, social, política y tecnológica, más que en lo económico" (p.15).

Ahora bien, a lo antes planteado, se consideró necesario dar a conocer en el Consejo Comunal, el nuevo

modelo educativo que actualmente desarrolla la Universidad Politécnica Territorial, Andrés Eloy Blanco (UPTAEB), con su encargo social, donde se busca la vinculación con las comunidades, brindado a los estudiantes y comunidades la verdadera integración social y la participación de la comunidad logrando alcanzar su rol social de manera conjunta.

Por otro lado, la vinculación en las líneas de investigación del Plan Nacional de Formación en Administración (PNFA), hace referencia a la línea Nro.: 3; "Construcción de un nuevo modelo que facilite la eficiencia de los procesos administrativos de gestión pública". Que consiste en desarrollar los valores socialista mediante la conciencia colectiva a través del trabajo liberador y productivo, en pro de contribuir a erradicar la corrupción dentro de la organizaciones comunitarias, de modo de contribuir a un ser colectivo, aplicando principios de justicia y equidad que permita promover el trabajo en equipo.

En relación con lo antes expuesto, es importante destacar la aceptación y la puesta en marcha de la planificación para la inclusión social comunitaria de los procesos administrativos en el Consejo Comunal, lo cual motivará a la comunidad a darle continuidad a dichos procesos y proyectos sociales a objeto de verificar, detectar y aplicar correcciones de ser necesarias, y así prever posibles desviaciones que puedan repercutir en la integración, crecimiento y bienestar de la comunidad, y a su vez permitirá la interacción entre líderes comunitarios y comunidad en general.

En referencia a esta situación el artículo Nro.: 44 de la Ley de Consejos Comunales (2009) establece:

"El ciclo comunal de las actuaciones de los consejos comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa, que corresponde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta la expresión del poder, a través de la

realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social".

Es por ello que se hace necesario realizar este proyecto de manera de ayudar al Consejo Comunal en proveer esta valiosa herramienta de planificación y así ayudar a cumplir su encargo social. Partiendo de lo expuesto, se resumen las necesidades de la siguiente manera:

1. No existe una planificación estratégica para la inclusión social comunitaria, lo que trae como consecuencia la poca participación por parte de los ciudadanos.
2. Inexistencia de una filosofía de gestión comunitaria.
3. Ausencia de diseño de proyectos socio comunitarios que beneficien a la comunidad y de planes para su desarrollo de manera escrita.
4. Falta de coordinación de las asambleas de ciudadanos y ciudadanas que se desarrollan dentro del Consejo Comunal, específicamente en la sala situacional.
5. Inexistencia de un reglamento interno de debates que ordene la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas.
6. Falta de coordinación de las diferentes vocerías para elaborar los proyectos comunitarios
7. Toma de decisiones sobre la marcha sin orientación estratégica y por ende no está definida la cultura del Consejo Comunal.

Es importante señalar que los Voceros del Consejo Comunal "Simón Bolívar" prestaron especial interés y motivación en la realización de la propuesta, ya que al resolver esta problemática se logrará una mayor armonía, que se traduce en un buen funcionamiento de la comunidad y la participación de entorno-comunidad, además permite una planificación que pueda dar respuestas efectivas a la necesidades reales de la comunidad.

Objetivo General

Diseñar talleres de planificación como instrumento de inclusión social comunitaria para el Consejo Comunal Simón Bolívar del estado Lara

Objetivos Específicos

Diagnosticar las necesidades de desarrollo de habilidades de planificación dirigidos a los voceros y voceras del Consejo Comunal en estudio.

Identificar los elementos del proceso de planificación presentes en desarrollo de las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas.

Proponer a la comunidad en estudio el uso de las herramientas de la planificación que le permitan contar con un instrumento de inclusión social, mejorar y normalizar la gestión del ciclo comunal.

Contexto Teórico

A continuación se dan conocer una serie de conceptos que guardan relación con el trabajo que se desea abordar, con la finalidad de proporcionar un mayor entendimiento y comprensión del tema a tratar.

Gerencia

En el ámbito organizacional el tópico de gerencia es de gran importancia ya que por medio de la misma se optimizan los procesos y actividades de cualquier organización. De allí, que debe considerarse a la misma dentro del ciclo funcional que se realiza en el Consejo Comunal La California. Ahora bien, etimológicamente, la palabra gerencia proviene del latín “genere” que se traduce en dirigir, es decir, gerencia se asocia a las organizaciones que deben ser dirigidas.

Gestión

En las organizaciones tanto públicas como privadas, la gestión desempeña un rol fundamental ya que por medio de la misma se optimiza el nivel gerencial. En tal sentido Gomes y Balkin (2003) señalan que el concepto de Gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias consecuentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (p.39). El término gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio” (p. 39)

Administración

En el mundo empresarial el término administración, debe concebirse como un proceso definitivo que conlleva a la empresa al logro de sus metas. De allí, que Fremont (1994) señala que la administración “es la coordinación y recursos materiales por el logro de los objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: dirección, objetivos, a través de la gente, mediante técnicas y dentro de una organización. (p. 6). A través de la dirección con personas, usando técnicas, se logra cordialmente conseguir los objetivos de la organización.

Análisis de la Gestión Administrativa

El análisis de la gestión administrativa (AGAD), surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado y de esta manera poder evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si están alcanzado sus metas, utilizando para ello herramientas efectivas, de forma que la organización logre mejorar desempeño y productividad.

Proceso Administrativo

Es un proceso de gran importancia, ya que por medio de las etapas que lo componen, le facilitará al administrador o gerente realizar una adecuados utilización de los recursos asignados. Las organizaciones a través de acciones administrativas integran y coordinan los recursos asignados, cumpliendo para ello con una serie de etapas de Administración, planeación, dirección y control. Terry, (1990), expresa, “La administración es un proceso diferente que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y recursos” (p.220).

Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo y según Stoner (1996), “la planificación es el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlos” (p. 11). En tal efecto la planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y logara los objetivos mediante la elección de un curso de acción.

Organización

Koontz, (2004), define la segunda etapa del proceso administrativo de la siguiente manera expresa que “la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades necesarias para cumplir los objetivos, junto con la delegación de la autoridad” (p. 242).

Dirección

La Dirección constituye la tercera de las etapas administrativas que según Grick (citado por Chiavenato, 2006), es ejercida por el administrador quien tiene la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y gerenciales, funciona como líder de la empresa. De acuerdo a Koontz, Weirhich (2004), indica que la dirección “es el proceso constante de influir en las personas que contribuya al cumplimiento de las nuevas organizaciones” (p. 494).

Control

El control es la función administrativa por medio del cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996), el control puede definirse como “el proceso de regular las actividades que aseguren que se está cumpliendo cómo fue planificada y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654).

Análisis de la Gestión Administrativa

El análisis de la gestión administrativa (AGDA), surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, de manera de poder evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si están alcanzado sus metas, utilizando para ello herramientas efectivas, de forma que la organización logre un mejor desempeño y productividad. Es decir el AGDA no propone simplemente la verificación de la diferencias (análisis crítico) de la gestión administrativa de una persona o departamento (ventas, finanzas, administración), sino que presta un servicio para que realice una función de manera óptima.

Consejo Comunal

El Consejo Comunal es la nueva estructura social, que funcionará como el ente planificador de proyecto de necesidad y de proyectos de producción que desarrollo en nuevas fuentes de trabajos e impulsen el

desarrollo social y económico de la comunidad constituyen un mecanismo de participación ciudadana. Según la Ley del Poder Público Municipal, en el sector Rural se ha conformado al partir de 20 familias y su estructura estará conformada por un mínimo 9 voceros definido de la siguiente manera. En el sector rural uno será electo como vocero o vocera delegado principal, el segundo como secretario o secretaria, los siete (7) restantes serán voceros principales de las comisiones de trabajo que son 1) Contraloría social, 2) salud, (deporte, cultura), 3) (economía popular y producción), 4) infraestructura, seguridad y defensa, 5) (Educación y comunicación).

METODOLÓGIA

La presente investigación tiene como propósito proponer la planificación con instrumento de inclusión social para del Consejo Comunal “Simón Bolívar” del sector La California. Los fundamentos metodológicos que orientaron este trabajo se encuentran enmarcados en el paradigma positivista, por cuanto se realizó la descripción de los hechos observados para conocer la realidad utilizando el criterio de neutralidad axiológica de la ciencia, desde la perspectiva objetiva, por cuanto se diagnosticó la situación actual del Consejo Comunal. La investigación realizada tiene un diseño de campo, ya que la recolección de la información se realiza sobre las necesidades de la planificación, que se obtienen de la observación directa en la comunidad estudiada.

Al respecto, Arias (ob. cit.) señala:

> La investigación de campo es aquella que consiste en una recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no lleva las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Es una investigación descriptiva que según Arias (ob. cit.) consiste en “la caracterización de un hecho,

fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de tipo de investigación se ubicarán en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere" (p. 24). Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2003) señala: "La modalidad descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso del fenómeno" (p. 71).

Población y Muestra

La población de la investigación según Seltiz (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010): "Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones", (p. 203); la población objeto de estudio en la presente investigación son los sujetos que conforman la población correspondiente a doce (12) elementos que conforman a la unidad de observación en el marco poblacional, distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Población y Muestra

Cargo	Número de personas
Voceros principal	06
Vocero suplentes	06
Total	**12**

En este contexto, Seijas (1993), menciona "que la unidad de análisis correspondiente a la unidad que se examina, es decir, de la que se busca la información y su naturaleza depende de los objetivos en estudio." (p.56) Esa unidad puede ser el hogar, la persona, parte del cuerpo de la persona, granjas, el establecimiento de las unidades de análisis reciben frecuentemente el nombre de población. Por tratarse de una población pequeña ésta se estudiará en su totalidad, dándose carácter censal, siguiendo el criterio de Seijas (ob. cit.), quien afirma que "la encuesta es total o exclusiva cuando se entrevista toda la población. Se dice comúnmente que la población cerrada". (p.75).

Instrumentos y Técnicas para la Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos definidas por Arias (ob. cit.) de la siguiente manera: se entenderá por "técnica de investigación, el procedimientos o forma de obtener datos o información" (p. 67), y por instrumento, sostiene el mismo autor "un instrumento de recolección de datos es cualquier recursos, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.68). Durante el desarrollo de la presente investigación se realizó una observación directa del proceso de elaboración de los proyectos en la comunidad, se analizaron las tendencias y procedimientos utilizados por los voceros del Consejo Comunal. Para mayor profundidad a los análisis se utilizó también la entrevista informal a las personas involucradas en los procesos estudiados.

La otra opción planteada como instrumento de recolección de datos en esta investigación es la lista de cotejo, que según Ruiz Bolívar (1992) la define como "una enumeración de conductas o eventos a ser observados en una situación determinada" (p.114). En esta investigación se aplicó una lista de cotejo para diagnosticar la necesidad de los indicadores.

Validación del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), la validez es considerada como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir" (p.40), para lo cual debe revisarse el contenido del instrumento y además consultar la opinión de otros expertos que hayan indagado acerca de la misma temática. Concluidas las pruebas de validación se tomaron en cuenta las recomendaciones formuladas por los expertos en cuanto a pertinencia, coherencia y redacción para proceder a realizar el instrumento definitivo. Se empleó la validación del instrumento mediante el juicio de expertos, consultando a especialistas en la materia, dos en el aspecto temático, y uno en metodológico, con el fin de asegurar que los ítems fueron congruentes y relevantes.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), se refiere “al grado en que su aplicación requerida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.242). Por otra parte Martínez (1999), afirma que la confiabilidad “implica que un estudio se puede repetir con el mismo método sin alterar los resultados, es decir es una medida de replicabilidad de los resultados de la investigación” (p. 53). Por lo tanto, en el presente estudio no se aplicó la fórmula de confiabilidad de los instrumentos ya que no se utilizaron datos estadísticos. En este sentido se considera que la confiabilidad viene dada por utilización de datos obtenidos de los expertos que participan en el proceso investigado.

Procesamiento y Análisis de los Datos

Por el tipo de investigación y sus objetivos, se realizó un análisis basado en la observación directa, a través de la matriz de análisis estratégica lo que permitió elaborar las herramientas más utilizadas por la planificación que a juicio de Stoner (ob. cit.) “contiene lineamientos para mejorar las acciones de la organización” (p.325).

En el presente censo el objeto de investigación fue el proceso de elaboración y ejecución de los proyectos, y los sujetos que aportaron información fueron las personas involucradas en dicho proceso.

Análisis e interpretación de los Datos

Dada la necesidad de formación en la planificación y en la concepción de leyes de planificación de los miembros del Consejo Comunal “Simón Bolívar” de la comunidad de La California, ubicada en el kilómetro 7, vía a Quibor, estado Lara.

Cuadro 2. Análisis FODA, para clarificar el alcance y factibilidad de ejecución de la planificación como herramienta de inclusión de los voceros y voceras del Consejo Comunal.

Fortalezas	Oportunidades

- Comunidad organizada en Consejos Comunales.
- Disposición de la comunidad para recibir talleres, curso de formación. Consejos Comunales organizados en vocerías
- Articulación del consejo comunal con la Universidad UPTAEB, en la formación de herramientas de planificación de los ciudadanos y ciudadanas de la comunidad.
- Participación permanente de grupos de estudiantes de Misión Sucre, Universidad Yacambú sus trabajos comunitario y de grado.

Debilidades

- Desconocimiento de las leyes de planificación su impacto en el desarrollo de proyectos sociales
- No existe estructura organizativa del Consejo comunal.
- Falta de formación, en el área de planificación, social, que facilite la inclusión

Amenazas

- Disponibilidad de tiempo de los diferentes voceros para recibir los cursos de planificación
- Inasistencia de los ciudadanos y ciudadanas de la comunidad a la formación de planificación.

Fuente: Rodríguez (2018)

Es importante señalar que todo este análisis, para detectar problemas se realizó conjuntamente con los miembros y voceros del Consejo comunal “La California”, los cual dio como resultado que ellos no manejan las herramientas básicas de planificación, lo cual dificulta la rendición de cuentas de los recursos que han percibido hasta ahora como lo son: la construcción de 20 viviendas y aceras en el sector 2, por lo que tienen la responsabilidad de asegurar su gestión sobre la base de una buena planificación y organización de sus actividades que le son propicias.

Cuadro 3. Formato Para Priorizar Problemas

PROBLEMA	TRACD 0-5	MAGNIT 0-5	FACT 0-5	TOTAL	PRIORIDAD
FORMACION HERRAMIENTAS	5	5	5	15	URGENTE

DE PLANIFICACION					
PROGRAMA DE LA SALA SITUACIONAL	5	5	5	15	URGENTE
ESTUDIO DE PROYECTOS	5	5	5	15	IMPORTANTE
CRITERIOS DE MEDICION	4	4	4	12	IMPORTANTE
FILOSOFIA DE GESTION	5	4	3	12	IMPORTANTE
GESTION COMUNITARIA	4	5	5	14	IMPORTANTE

Fuente: Rodríguez (2018)

En el cuadro anterior se refleja la prioridad principal que se refleja en el diagnóstico participativo con los voceros del Consejo Comunal "La California", que es dotar a los voceros y voceras de las herramientas de planificación, de manera que ellos puedan asumir la iniciativa de prever, en un futuro inmediato los proyectos y direccionar hacia un desarrollo a la comunidad para que junto mejoren su nivel de vida y desarrollar una metodología que debe ser aplicada en todos los aspectos de la gestión comunal.

Cuadro 4. Sistemas de evaluación

Planificación Como Instrumento De Inclusión Social Comunitaria Para El Consejo Comunal "Simón Bolívar".

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PRODUCTO	INDICADOR SEÑAL DE LOGRO	FASE DE APLICACIÓN	QUIÉN APLICA	FUENTE DE INFORMACION

NECESIDADES DE HERRAMIENTTA DE PLANIFICACION	DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO	MATRIZ FODA	CANTIDAD DE ASITENTES	TERMINAL	PARTICPANTE DEL PLAN DE FORMACION	VOCEROS Y VOCERAS DE LA COMUNIDAD
ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION	SISTEMATIZACION DE LAS ENCUESTAS	REPORTE	INTEGRACION	TERMINAL	PARTICIPANTE PLAN DE FORMACION	VOCEROS Y VOOCERAS DE LA COMUNIDAD
HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACION A DESARROLLAR EN LA COMUNIDAD	TALLERES DE FORMACION H. DE PLANIFICACION PLAN DE LA NACION INTEGRACION REDNDICON DE CUENTAS	40 HORAS DE FORMACION	40 NUMERO DE ASISTENTES	TERMINADO	05 PROFESORES DEL PNFA 01 PARTICIPANTE PLAN DE FORMACION 21 PARTICIPANTE PNFA	PLANILLA DE EVALUACION

Fuente: **Rodríguez (2018)**

En este cuadro se señala los resultado, por lo cual podemos observar que todos los objetivos se cumplieron, por otra parte hubo poca participación de la comunidad en los talleres de formación en las aéreas antes mencionadas, por lo cual se hizo bastante énfasis a los voceros tomar en cuenta este factor, por otro lado se pudo construir en colectivo la matriz situacional, con lo cual se asegura cuáles son los factores que está afectando la gestión del ciclo comunal, también se logró la integración entre comunidad, facilitadores y estudiantes del Programa Nacional de Administración, aspecto muy importante con la nueva visión de la Universidad que es la territorialidad y municipalización. También los voceros de la comunidad plantearon la necesidad de que estos talleres sean de manera continua y que se les ofreciera más en integración y desarrollo personal, ya que son uno de los factores que le hacen perder más tiempo a la hora de tomar decisiones.

CONCLUSIONES

Luego de realizar la presente investigación en la comunidad “La California”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se observa que la estructura interna del Consejo Comunal, no está cohesionada lo que limita su campo de acción y realización de proyectos comunitarios que se traducirían de alguna forma en desarrollo para la comunidad.

Se necesita una formación permanente de los voceros y voceras, debido a que están actualmente recibiendo recursos de diferentes órganos de financiamiento del Estado, por lo cual necesita preparación en diferentes áreas para realizar la gestión comunal, con ética y empoderamiento popular.

Desarrollo de saberes a través de los cursos y diálogos de saberes, conocimientos de las herramientas de planificación, como de intercambio participativo de la forma de gestionar con ética, valores, integración a toda la comunidad para lograr una concientización de los procesos.

En este sentido la participación de la comunidad en las diferentes ciudades de formación es limitada en la direccionamiento del Consejo Comunal La California, lo cual dificulta el logro de los objetivos, metas, planes y toda la gestión de la misma, ya que desconocen los medios de comunicación utilizadas en las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, lo que hace que la mayoría este desinformados de las actividades que realiza, lo cual repercute en sus gestión.

RECOMENDACIONES

Una vez analizada la información y estructuradas las conclusiones se recomiendan lo siguiente:

Implementar cuanto antes las herramientas de planificación para los procesos del ciclo comunal, basados en los procedimientos administrativo – contables establecidos por la ley, lo que tendrá efectos en la calidad de los procesos así como también en los niveles de aprendizaje de la organización comunitaria mostrando transparencia en la gestión y el fortalecimiento del Poder Comunal.

Difundir a todos los ciudadanos del Consejo Comunal “Simón Bolívar” de La California las herramientas de planificación desarrolladas en la

presente investigación de manera que se apliquen de una manera efectiva y sirvan de soporte a la gestión administrativa y transparencia de evolución del desempeño de la misma. Establecer los manuales de procedimientos de manera de normar de forma lógica y secuencial el proceso de elaboración de los proyectos, lo cual facilitará la planeación, programación y evaluación de cada uno de ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anzola, S. (1993). **Administración de Pequeña Empresa**. México: Mc Graw Hill. Iberoamericana S.A.

Arias, F. (2012). **Metodología de la Investigación.** Guía teórica Prácticas. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Asamblea Nacional (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas, Venezuela.

Babaresco, F. (2001). **El Proceso de la Investigación**. Caracas Venezuela: Editorial Panapo

Balestrini, M (2005): **Como se Evalúa un Proyecto de Investigación**. Caracas: Fotolito Quintana.

Bone, D. (1998). **Gestión de Calidad**. México: Mc Graw Hill.

Bustillo, J. C. (1990). **Teoría de la Organización**. 2da Edición UNA. Caracas. Editorial América C.A.

Chiavenato, I (2005), **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México: Mc Graw Hill. Iberoamericana-

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial Nº 36.860. Des 30 de Diciembre de 1999.

Declaración Universal de los Derechos Humanos. Artículos números 21 y 48 Fremont, k (1994) Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencia. México

Fadda, G (1990). **La Participación como Encuentro**. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Acta Científicas

García, I. (2008**). Indicadores de Gestión en los Consejos**

Comunales de la Parroquia Antonio Nicolás Briseño del Municipio San Rafael de Carvajal Estado Trujillo. Trabajo de Grado.

González, J. (2000**). Material Didáctico del Curso de Indicadores de Gestión**. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Venezuela.

Hernández, (2009). **Análisis Gerencial de la Empresa Campolara C.A.** Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro, municipio Palavecino, estado Lara. Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación. Caracas**, Venezuela: McGraw Hill.

Hernández S. (2006). **Administración. Pensamiento,** Proceso, Estrategia y Vanguardia. 2da Edición. Caracas, Venezuela: McGraw Hill.

Hellrieger, D. Jackson, S. Slocum, J.W. (1998). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** México: Thomson Editores.

Hurtado de B .J. (1998). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas. Venezuela: SYPAL.

Koontz y Colb. (2004). **Administración**. 9na. Edición. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. (1998). **Administración una Perspectiva Global**. México: Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de la Contraloría General de La República y Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial 37.347. De fecha 17 de diciembre 2001.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Gaceta Oficial Nº. 39.335. Del 29 de diciembre, 2009

Martínez, M. (1999**). La Nueva Ciencia**. Editorial Trillas México.

Mariño, R. (1996). **Curso de Evaluación Cualitativa**. Cabudare. Universidad Fermín Toro. Venezuela.

Méndez, L. (2002). **La Técnica de Recolección de Datos**. Edición Caracas Venezuela.

Montes J. (2001). **Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales** .3ra Edición, Mérida Venezuela: Edición Rogya CA.

Pacheco, R. (2001). **Modalidades de Participación Ciudadana en Política Ambiental.** Colegio Mexiquense A.C: Red de Revistas de América Latina y el Caribe Ciencias Sociales y Humanidades.

Pineda, N. (1996). **El Papel de los Gobiernos Locales en América Latina.** Colegio Sonora: Gestión y Política Pública, Vol. V núm. 2, año 1996.

IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL DESARROLLO GERENCIAL

Autora: Magaly Mendoza
magalyuptaeb@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia que desempeña el tópico de la inteligencia emocional en el desarrollo gerencial, en la actualidad. Partiendo de la premisa que la inteligencia emocional (IE) es lo que motiva al individuo a buscar su potencial único y su propósito de vida, es aquello que activa los valores íntimos y aspiraciones, transformándolas en acciones de vida. Va más allá de percibir las emociones, involucra el entenderlas, valorarlas y aplicarlas en forma eficaz, lo cual lleva al individuo a tener mayor habilidad para, en forma fácil y rápida, identificar focos de conflictos, puntos vulnerables en los equipos, distancias que deben ser salvadas y vacíos que deben ser llenados, para el funcionamiento óptimo de las organizaciones y sus comunidades. Mientras que el desarrollo gerencial (DG) es concebido como una técnica de administración del capital humano, que permite a las organizaciones manejar el talento gerencial en pro de mantener el espíritu de las personas, para así poder contar con gerentes en un futuro. Se describen y analizan los aspectos más importantes tanto de la IE como del DG y cómo una buena utilización de la primera permite resultados en el segundo. Se sugiere cómo se debe aplicar y se recomienda la mejor capacitación que permita su desarrollo.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia emocional, desarrollo gerencial, habilidades gerenciales

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS IMPORTANCE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Author: Magaly Mendoza
magalyuptaeb@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the importance of the topic of emotional intelligence in managerial development, at present. Starting from the premise that emotional intelligence (EI) is what motivates the individual to seek his unique potential and his life purpose, it is that which activates the intimate values and aspirations, transforming them into actions of life. It goes beyond perceiving the emotions, involves understanding them, assessing them and applying them effectively, which leads the individual to have greater ability to quickly and easily identify conflicts, vulnerabilities in equipment, distances that must be be saved and empty that must be filled, for the optimal functioning of organizations and their communities. While managerial development (DG) is conceived as a technique of human capital management, which allows organizations to manage managerial talent in order to maintain the spirit of the people, in order to have managers in the future. The most important aspects of both the EI and the DG are described and analyzed and how a good use of the first allows results in the second. It is suggested how it should be applied and the best training that allows its development is recommended.

KEYWORDS: Emotional intelligence, management development, managerial skills

INTRODUCCION

Los seres humanos, como seres racionales y emocionales; capaces de adaptarse a diferentes situaciones dentro del dinamismo que impone la vida en sociedad, han constituido el eje motor para el desarrollo de las más variables actividades en todos los ámbitos de la vida. Dependiendo de la actitud y disposición para con el mejor dominio de las emociones, se verá el éxito en la interacción con diferentes individuos y/o grupos dentro de las organizaciones. En este escenario coexisten personas con una escala diferenciada de habilidades y capacidades que las dota de un potencial necesario para integrase en mayor o menor grado a equipos de trabajo. Ante esta situación, el estudio de las emociones ha evolucionado para conocer y comprender mejor este complejo mundo y su relación.

Este paradigma científico relaciona a las personas con un bagaje de virtudes y defectos, en sintonía con sus creencias, hábitos, costumbres, sentimientos y emociones que diferencian a un ser humano de otro, dentro de su individualidad. Por tal motivo, en los últimos tiempos se nota un creciente reconocimiento de estudios e investigaciones que tratan de determinar el efecto que tienen específicamente las emociones de los individuos en las organizaciones en que se desempeñan.

Al respecto, De La Torre (2012), considera que una persona con un buen control de sus emociones, puede manejar mejor la presión, ayuda en la toma de decisiones y tiene más creatividad y capacidad de análisis de problemas porque la ansiedad o las emociones no se entrometen en el proceso cognitivo, de tal forma que normalmente, las mejores oportunidades de desarrollo laboral se derivan del manejo de las relaciones interpersonales, por encima de las habilidades y capacidades para ejercer una labor u oficio; pues muchas personas podrían tener básicamente las mismas habilidades, pero la capacidad para relacionarse podría ser la diferencia. Esta diferencia, puede contribuir eficazmente con el éxito de la

organización donde se desenvuelven estos individuos.

Lo expuesto por este autor, pone de manifiesto la importancia que tiene la inteligencia emocional para un buen desempeño laboral. Quiere decir que, ésta constituye el elemento diferenciador entre trabajadores con habilidades similares pero que poseen una capacidad de manejo y control de sus emociones en una forma asertiva, permitiéndoles manejar con facilidad las situaciones difíciles, y en la manera de lo posible tomar las decisiones más adecuadas. Lo que al final, contribuye al éxito empresarial de la organización donde se desenvuelven estos individuos.

En el caso particular de las emociones, Mayer (2011), señala "Nuestra solidez emocional es la que decide en qué medida conseguiremos desarrollar nuestras capacidades innatas en forma tal que la estabilidad emocional desata la habilidad, al crear la plataforma sobre la cual se desarrollarán los talentos y habilidades" (p.2). Claramente, se nota cómo el autor otorga un rol destacado a las emociones que vienen a ser guías esenciales para que el ser humano desarrolle talentos y habilidades naturales y se desenvuelva exitosamente en sus actividades, contribuyendo a potenciar su eficacia en todo lo que realice.

Asimismo, es de señalar, que la capacidad de construir una vida emocional razonable y estable, será un motivo para grandes aciertos para los individuos que conducen a mejorar la gestión de desempeño profesional, laboral, social, familiar y hasta en decisiones vitales para su bienestar y el de los demás. De ahí que puede afirmarse que muchos de los seres humanos están influenciados por sus emociones, siendo determinantes para el predominio de una vida saludable o insana.

En otro orden de ideas, la tesis doctoral denominada la inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia, presentada en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, realizada por Aguilar (2015), dicha investigadora analizó los aspectos inherentes a la inteligencia emocional en los gerentes actuales, con el fin que estos motiven a su

equipo de trabajo a trascender hacia la competitividad. En esta indagación se hizo énfasis en el eficaz manejo de las emociones y la relación que existe en la competitividad del desarrollo organizacional. Emergieron herramientas para optimizar el proceso de aprendizaje como la potencialización del coaching y el uso de la programación neurolingüística, para desarrollar el potencial gerencial incursionando la inteligencia emocional como habilidad primordial para el ejercicio de la gerencia.

Inteligencia emocional

El manejo consciente de las emociones, según Ryback (1998) “es la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos subyacentes de la comunicación interpersonal, evitando la tentación de reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en consecuencia con receptividad, autenticidad y sinceridad” (p.325). Es así como se pretende que el propio individuo aprenda o pueda manejar sus emociones, para dominar su aptitud y mejorarla, haciendo uso de su razonamiento mental, que le permita de esta forma alcanzar altos niveles de productividad en su ámbito laboral y pueda así desarrollar sus habilidades. Al respecto, Goleman (1998) define a esta capacidad como Inteligencia Emocional (IE), que viene a ser “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto-motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás” (p.65). (Ver Figura 1)

A la luz de los principios en que se apoyan los gerentes más exitosos de esta época, resulta vital para cualquier empresa la labor en conjunto. Más aún si se observa que las organizaciones que fomentan este tipo de actividades obtienen resultados beneficiosos, tanto para la maximización de sus ganancias, como para los intereses de sus trabajadores, que constituyen la parte motora de la organización. No importa los distintos niveles jerárquicos que existan en una empresa, en general, todos los trabajadores que en ella laboran, son estrictamente necesarios para que los planes y proyectos logren cristalizar.

Figura 1: **Aspectos Principales de la IE de Goleman.** Fuente: Goleman (1998).

Por tal razón, el trabajo en equipo engloba un conjunto de ideas, sueños y proyectos individuales que al ser adecuadamente integrados, contribuyen en mayor o menor grado al logro de las metas y objetivos propuestos. Para que estos propósitos se cumplan adecuadamente y a tiempo, se necesitan principalmente buenas relaciones y comunicación interpersonal entre los integrantes del equipo**,** ya que como en todo ámbito, existen opiniones divergentes que se deben aunar en torno a un proyecto en común.

Si bien la Inteligencia Emocional se puede desarrollar en todas las personas, el buen manejo de las emociones a nivel organizacional es un factor de suma importancia para los gerentes. Por otro lado, un buen gerente debe manejar eficazmente las habilidades gerenciales para trasmitir entusiasmo y energía, promoviendo la colaboración del equipo. Igualmente, estos gerentes en su rol de líderes, deben adaptarse a un estilo profesional rápidamente cambiante, que exige la combinación de inteligencia emocional y habilidad

gerencial, con el propósito de lograr objetivos determinados que apuntalen un mayor desempeño de las organizaciones.

En el ambiente organizacional, según Tay (2012), se entiende que “El nivel colectivo de inteligencia emocional interno depende del grado en que se interrelacionen sus miembros, su nivel de madurez, el desarrollo de su capital intelectual y su desempeño general” (p.74). Parafraseando este autor, puede decirse que un clima con alta carga emocional, social o política puede influenciar positiva o negativamente la potencialidad de la organización. Así se tiene que si los miembros de la empresa se acoplan en sinergia perfecta para funcionar como un equipo cohesionado, en base a iniciativas, vinculaciones o cualquier otra aptitud emocional, la inteligencia emocional colectiva será de alto impacto; en caso contrario, será difícil fomentar una clara inteligencia emocional que beneficie a todos.

Resulta significativa la implicación emocional que deben tener los empleados de esta época con la organización donde laboran, ante las exigencias de clientes cada vez más conocedores de la relevancia de la satisfacción de sus necesidades y exigencias por parte de las empresas proveedoras de bienes y servicios; más aún, en sectores que deben garantizar la prestación de servicios con la calidad y oportunidad que sus usuarios esperan.

Indicadores de la Inteligencia Emocional

Es importante que las organizaciones conozcan cómo están presentes los indicadores de la inteligencia emocional en la Gerencia. Éstos son: Conciencia emocional y Expresión de las emociones, las cuales son estudiadas por Goleman dentro de un marco de sub-indicadores que incluye: toma de conciencia de las propias emociones, dar nombre a las propias emociones y comprensión de las emociones de otros, por una parte y, por la otra, aparecen manifestaciones inequívocas de alegría, ira, enfado, tristeza y sorpresa, entre otros.

Con respecto a la Conciencia emocional de sí mismo: implica un

conocimiento cabal de las propias emociones y reconocer su impacto; de forma tal que las emociones sean guías útiles para la toma de decisiones. Los individuos que poseen una elevada conciencia emocional relacionan sus señales interiores con la toma de decisiones al reconocer el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía. Asimismo, es de importancia referir el indicador concerniente a la conciencia emocional de otros que, de acuerdo con Bisquerra, R. (2011):

> Viene a ser la capacidad para percibir con precisión las emociones y sentimientos de los demás y de implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales. Incluye la pericia de servirse de las claves situacionales y expresivas (comunicación verbal y no verbal) que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional. (p.48).

En cuanto a la expresión de las emociones se puede decir que representa la forma en que se manifiestan, ocultan o regulan las diferentes reacciones afectivas; la cual tiene una dimensión más allá de lo subjetivo. Poder expresar las emociones conecta a los seres humanos entre sí mediante la comunicación de los estados afectivos asociados a determinadas situaciones por los que tiene un gran valor en la relación interpersonal. La expresión emocional proporciona energía, por otro lado, dirige a un objetivo, facilitando el acercamiento o alejamiento al objetivo de la conducta motivada por las características de la emoción.

Entre los primeros trabajos que han investigado la relación entre inteligencia emocional y ajuste emocional se encuentra el de Martínez-Pons (1997). Sobre este tópico, sugiere que las personas con mayores habilidades emocionales se van a caracterizar por experimentar

menos estados psicológicos de naturaleza negativa tales como la depresión y van a conseguir una mayor adaptación al medio que les rodea. En líneas generales, halló una relación positiva entre inteligencia emocional, satisfacción con la vida y la sub-escala de dominio de tareas; también mostró una relación negativa con la sintomatología depresiva.

Por su parte, Schutte al. (2001), sugieren que los individuos con una IE más alta emplean su habilidad de comprensión y regulación emocional para resistir amenazas situacionales. Teóricamente, estos individuos deberían ser más capaces de mantener un estado de ánimo positivo cuando fuese apropiado, y de reparar efectivamente un estado de ánimo bajo cuando se enfrentan a sucesos negativos. Esta habilidad emocional podría permitirles mantener niveles más altos de autoestima y de percepción de auto-valoración o valor.

De acuerdo con esta perspectiva, estos autores concluyeron que una IE más alta estaba asociada con un incremento del estado de ánimo positivo y un mayor estado de autoestima. Los individuos con una IE más alta también muestran una menor reducción del estado de ánimo positivo tras inducirles un estado anímico negativo.

Esta conceptualización representa una aproximación válida sobre la forma en que deben desempeñarse los gerentes que deseen establecer un vínculo sano y cálido no sólo con sus colaboradores sino también con los clientes y relacionados con la institución en que laboran; por lo cual, el conocimiento explícito sobre la inteligencia emocional es de gran importancia.

Habilidades gerenciales

No menos significativas son las habilidades gerenciales, de acuerdo con Santos, A. (2011), son un conjunto de capacidades adquiridas, mediante la combinación de formación, conocimientos específicos en un área determinada y aptitudes innatas que se derivan de la personalidad del gerente.

Básicamente, abarcan tres tipos de habilidades: (a) Técnicas: desarrolladas para crear

competencias en una tarea determinada, por ejemplo finanzas o producción; (b) Humanas: habilidades sociales y relacionadas, que ayudan al gerente a relacionarse de forma efectiva con otras personas, por ejemplo: un gerente que motiva y se comunica con sus subordinados; (c) Conceptuales: la habilidad para evaluar, sistemática y holísticamente, los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados. Dependiendo del nivel gerencial se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las conceptuales, mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las técnicas.

Desarrollo gerencial

Muy ligado al tema de la Inteligencia Emocional de los ocupantes de la gerencia de cualquier empresa, se encuentra el Desarrollo Gerencial, el cual es concebido como una técnica de administración del talento humano, que permite a las organizaciones mejorar el desempeño de los gerentes para que éstos puedan liderar un grupo de la mejor manera, para el desarrollo de sus potencialidades en posiciones de altos niveles, como una oportunidad para el incremento de sus capacidades y habilidades, en beneficio del desempeño de la organización. (Ver Figura 2).

Figura 2: Aspectos del Desarrollo Gerencial. Fuente: Mendoza (2017).

Al respecto, Salinas, O. (2000) define:

> El desarrollo gerencial es el proceso sistémico mediante el cual, a través de la impartición de conocimientos debidamente planificados, se logre formar y actualizar en términos educativos la gerencia de una organización, con miras al desarrollo de la organización en forma global. (p.1)

La cita anterior hace referencia al desarrollo gerencial como un proceso que en forma sistemática y continua se encarga de preparar a los gerentes de una organización bajo la premisa de mejorar el desempeño de toda la organización. Por otra parte, es evidente que el enfoque organizacional visionado al cambio en criterios de: comunicación, liderazgo, delegación de responsabilidad, y el trabajo en conjunto de ejecutivos con equipos analíticos para la toma de decisiones; han hecho que se reafirme la concepción de las organizaciones como una unidad total, donde convergen todas las habilidades para la solución de conflictos.

Situaciones como éstas, justifican la acción de las empresas de trazar planes sistémicos en pro de mantener un talento gerencial capacitado para enfrentar los escenarios que acontecen, mediante el planteamiento de objetivos a largo plazo, debido a los cambios sustanciales a las que son sometidas. Es de señalar que en este escenario se desenvuelven la mayoría de las organizaciones, bajo situaciones específicas que Gorroño (2008) resume en la siguiente forma:

> La presión competitiva del entorno, la necesidad de proporcionar cada vez mejores productos y servicios, el cambio constante de la tecnología y la creciente convergencia con otros sectores productivos ha complicado los desafíos competitivos a los que se enfrentan las empresas, exigiendo hoy más que nunca contar con trabajadores estrechamente implicados en forma física y emocional con su actividad laboral. (p.5)

En el entorno empresarial, mantener el ritmo supone afrontar

constantemente situaciones de cambio y poseer un staff de gerentes con la capacidad de regular sus conocimientos y emociones permiten desenvolverse mejor dentro de la organización. Y aún más, éste puede ayudar a su personal a mantener el buen clima y movimiento del sistema. De tal forma que a juicio de Gorroño, A. (ob.cit.):

> Una gestión de las emociones en forma eficaz permitirá a los directivos de las empresas conocer qué y cómo se sienten los individuos en su lugar de trabajo, contribuyendo en general y de manera efectiva a una gestión de los recursos humanos donde prime la implicación con el puesto como medio para lograr el supuesto paraíso de la armonía organizacional. (p.6)

En otras palabras, en las organizaciones, es necesario asumir que la gestión de las emociones en el contexto laboral debe dejar de ser un elemento aislado para transformarse en un parámetro de gestión crítico, que potencie la capacidad de la organización para el cumplimiento de la misión, alineada con las expectativas y aspiraciones de los clientes.

Ahora bien, en cuanto a la pertinencia del desarrollo gerencial en el sector empresarial, estudios recientes mencionados por Tay (ob.cit.), en el mundo empresarial, han evidenciado que las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. De acuerdo con algunos tratadistas como Nash (2012), quienes han realizado investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, tratan de señalar los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los líderes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización.

Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes. Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las responsabilidades que hace un

gerente eficiente, Nash (ob.cit.), cita, por orden de importancia entre otras las siguientes: (a) control del trabajo (100%), (b) análisis de problemas y adopción de decisiones (98%); (c) planificación del trabajo (97%); (d) comunicaciones orales informales (95%); (e) proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores (92%); (f) capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores (90%); (g) provisión de comunicaciones escritas y documentación (90%); (h) creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora (88%); (i) administración del tiempo personal (88%); (j) reuniones y conferencias; (k) actividades de autodesarrollo (84%); (l) orientación de la carrera a los seguidores (80%), entre otros.

Es notorio cómo el dinamismo del mercado actual obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional dentro del sector empresarial a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Para este fin, es preciso que el gerente medio de la organización trascienda sus funciones más allá de lo que establece el perfil de su cargo, convirtiéndose en eje motor de su área, como líder emprendedor, creativo, capaz de motivar al personal que dirige, en forma flexible pero firme, haciendo uso de sus habilidades gerenciales y personales para establecer conexiones interpersonales ricas y constructivas con su equipo de trabajo.

Relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo gerencial

De acuerdo a las premisas anteriores, es necesario que las organizaciones tomen en consideración la Inteligencia Emocional y el Desarrollo Gerencial de su gerencia. Se observa en muchas instituciones, donde algunos gerentes demuestran una actitud poco afectiva hacia el personal que dirigen, dejándose llevar por sus emociones en forma negativa, descargando frustraciones e incertidumbres sin ningún control en sus subalternos; lo cual afecta sensiblemente el clima laboral, con los consiguientes sentimientos de ira, impotencia,

desinterés en el trabajo y otras reacciones desfavorables por parte de los afectados, que en general le resta eficacia al rendimiento colectivo de la organización.

Tampoco, se puede olvidar que el comportamiento gerencial es afectado por algunos factores tanto externos como internos. Los factores externos que pueden perturbar su funcionamiento, pueden ser: acontecimientos políticos, económicos y sociales, y el adaptarse a las nuevas tecnologías si se quiere prestar un servicio de calidad para la satisfacción del cliente. En cuanto a los factores internos que pueden afectar su emocionalidad pueden provenir de algún problema que exige una solución empresarial, o de un deseo de mejorar constantemente la operatividad. Estos pueden ser las reducciones presupuestarias, los conflictos entre los departamentos y la introducción de nuevos sistemas informáticos.

Aunado a esto, los gerentes deben lidiar con sus propias emociones las cuales también afectan el buen desenvolvimiento laboral. Entre ellas se tienen problemas particulares de índole económicos: escasez de alimentos y medicinas. Otro podría ser por problemas de salud personales o de familia. Además están las causadas por sus expectativas fallidas ante la fase de la carrera profesional en la que se encuentran que a menudo, consideran se ha estancado y les niega el acceso a posiciones de mayor poder que les ofrezca oportunidades vinculadas al nivel de formación que poseen.

Asimismo, se presentan casos en los que los gerentes muestran resistencia al cambio por su carácter y personalidad. Cabe destacar, que los gerentes, por tener empleados a su cargo, deben soportar día a día las emociones de estas personas, cargadas de problemas, necesidades y urgencias, lo que requiere tener una gran dosis de estabilidad emocional para manejar la emotividad del cliente y/o colaborador; así como la ejecución eficaz de sus funciones.

Como se puede observar, no siempre se encuentra a los gerentes como fieles exponentes de la Teoría de la IE, ya que debido al estrés y las

circunstancias explicitadas anteriormente, muchas veces el miedo se torna en ansiedad, el deseo conduce a la ambición desmedida, la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, y en general, las emociones se revierten en contra de ellos.

Para estos gerentes, cada día existe enfrentamiento con las emociones -propias y ajenas- en el trabajo. Por eso pueden pasar fácilmente de la ira al entusiasmo, de la satisfacción a la frustración, se mueven dentro de una hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, trabajan bajo presión constante, y se les exige perfeccionamiento profesional, entre otros. Como la salud mental es producto de la higiene emocional, y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales, entonces, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas; por lo tanto desempeñan un papel importante en el ámbito laboral, y el desarrollo gerencial de estas personas no es el más apropiado.

CONCLUSIONES

Luego de reflexionar sobre la importancia que desempeña el tópico de la inteligencia emocional en el desarrollo gerencial, en la actualidad se concluye que es necesario que los gerentes apliquen la IE en los siguientes aspectos:

Conciencia emocional de sí mismo: Deben ser personas emocionalmente estables, capaces de reconocer sus emociones y sentimientos, que les ayuda a actuar con mesura y ponderación ante situaciones de conflicto, conectando sus actuaciones con un clima de respeto y consideración hacia los demás.

Expresión de sus emociones: Se comporten como personas equilibradas que no dudan en manifestar sus emociones en forma sana y sincera, como parte integral de sus acciones e interacciones con otras personas.

Conciencia emocional de otros: Manejar sutilmente las señales que les envían sus colaboradores y clientes, desarrollando la habilidad para

escuchar, sentir o visualizar los efectos que ocasionan en otros con sus palabras, acciones o afectos, como expresión de la práctica de una eficaz comprensión emocional.

Liderazgo: Asumir que sus equipos de trabajo constituyen mucho más que un conjunto circunstancial de individuos, por lo cual, lideran no sólo proyectos y actividades de trabajo sino que en su interacción con sus colaboradores, se esfuerzan por orientar y colaborar en el trabajo a fin, de desarrollar y cumplimentar las metas organizacionales.

Toma de decisiones: Dar muestra que tienen orientación al logro de altos niveles de desempeño tanto para resolver como para ejecutar en lo relacionado en el proceso de toma de decisiones.

Delegación de responsabilidades: Asumir la delegación como una herramienta para potenciar las capacidades intelectuales y laborales de sus colaboradores, confiando y asignando funciones que les permita disponer de tiempo para dedicarse a asuntos de mayor importancia para la entidad.

Comunicación: Utilizar esta competencia para lograr una conexión directa con su personal al que transmiten información de valor para sus actividades y los intereses de la organización, influenciando en gran medida el comportamiento de sus más allegados.

Trabajo en equipo: Mostrar dedicación por fomentar equipos de trabajo exitosos, orientados hacia la excelencia, a los que conducen para la resolución de problemas.

Eficacia: Cumplir con las metas y objetivos propuestos, demostrando esta habilidad en el ejercicio de sus funciones y en los resultados de sus gestiones, en forma sistemática y de acuerdo con los planes de acción que preparan en conexión con el área en que se desempeñan, su entorno y sus capacidades.

En otro ámbito, de las conclusiones anteriores emergieron las siguientes sugerencias, en base al rol que desempeña la inteligencia emocional en el desarrollo gerencial en los tiempos actuales, es por ello, que se recomienda:

Primeramente, que el gerente

como ser humano, único y emprendedor reconozca abiertamente sus emociones, y busque la manera de saber más de ellas. Por ello, debe aprender ejercicios para combatir el estrés y el cansancio al escuchar problemas personales de sus colaboradores, molestias visibles por incumplimiento de metas y objetivos, respuestas airadas en ciertas ocasiones, entre otros.

Seguidamente, debe sentirse identificado con la tolerancia, empatía, escucha activa y compasión como habilidad para conectar con las emociones de los demás; distinguir la diferencia que existe entre escuchar y ser escuchado, ya que no es lo mismo dar órdenes que recibirlas. Es necesario que reconozcan en la empatía su “radar social”, porque cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada de un mundo que clama por solidaridad, apoyo y comprensión.

De igual manera, es recomendable que las empresas en procesos de desarrollo gerencial se tomen en consideración las competencias emocionales de los participantes. Es importante reforzar el poder reconocer en los valores emocionales y creencias una fortaleza que les brinda la oportunidad de crear vínculos, fortalecer las relaciones de amistad; así como demostrar afecto, admiración y compromiso por los compañeros del equipo de trabajo; en definitiva, crecer como personas y profesionales.

Para fomentar la inteligencia emocional y el desarrollo gerencial, se sugieren talleres relacionados con destrezas para el manejo de la IE que podrían formar parte de los objetivos a ser cubiertos en reuniones antes y durante el proceso de desarrollo gerencial, con intenciones de entrar de forma menos traumática en el difícil y muy interesante camino que lleva a las innovaciones gerenciales.

Una forma de disminuir los efectos emocionales negativos en los procesos de desarrollo gerencial, pudiera ser a través de talleres que impliquen estrategias de sensibilización y espacios para compartir opiniones, ansiedad, temores e inquietudes con respecto a lo que se desea desarrollar.

Se sugiere un taller que trate sobre la empatía como una forma de lograr conectar positivamente a los gerentes medios con sus emociones, comprender los sentimientos de sus colaboradores, tolerar las presiones y frustraciones que soportan en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que les brinde mayores posibilidades de desarrollo personal.

Partiendo del criterio de que las organizaciones dependen, para crecer y perdurar en el tiempo, del liderazgo de sus directivos, es necesario que las empresas promuevan y potencien en sus gerentes un esquema de virtudes que lo guíen asertivamente en el desarrollo de tan importante labor, entre las que destacan: tomas acertadas de decisiones, liderazgo, planificación y control, entre otros; para este fin, debe propiciar planes y programas de crecimiento personal y desarrollo humano. En igual forma, se sugiere la realización de talleres sobre Comunicación Asertiva para el desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, L. (2015). **La Inteligencia Emocional: Un Camino al Éxito Laboral en la Alta Gerencia.** Colombia. Universidad Militar Nueva Granada facultad de Ciencias Económicas

Bisquerra, R. (2011). **Autonomía Emocional**. Barcelona, España: Grupo de Recerca en Orientación Psicopedagoga, Universidad de Barcelona.

De La Torre, J. (2012). **Creatividad en la Toma de Decisiones**. Madrid: Cátedra de Psicología. Universidad de Madrid.

Goleman, D. (1998). **Inteligencia Emocional.** España: Vergara.

Gorroño, A. (2008). **El Abordaje de las Emociones en las Organizaciones Luces y Sombras***.* Cuadernos de relaciones laborales. Madrid: Ediciones Rey Fernando VII.

Martínez-Pons, M. (1997). **La Relación de la Inteligencia Emocional con las Áreas del Funcionamiento Personal**. Imaginación, Cognición y Personalidad, 17, 3-13.

Mayer, J. (2011). **¿Qué es la Inteligencia Emocional? Implicaciones Pedagógicas.** New York: Basic Books.

Nash, K. (2012). **Desarrollo de Competencias Gerenciales**. México: Pearson.

Ryback, D. (1998). **Trabaje con su Inteligencia, los Factores Emocionales al Servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo**. Madrid: EDAF.

Salinas, O. (2010). **Formación y Capacitación del Talento Humano.** Recuperado de: http/www.wikipedia.com

Santos, A. (2011). **Gestión de Competencias**. La Habana, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE.

Schutte, N. S., Malouff, J., Simunek, M., Hollander, S., y McKenley, J. (2001). **Inteligencia Emocional, Características y Bienestar Emocional**. Cognición y Emoción, 16, 769-785.

Tay, R. (2012). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Lima: Ministerio de Salud, Psicología Industrial.

UNA MIRADA REFLEXIVA ACERCA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN VENEZUELA

Autora: Luisa Stocco
luisastocco@gmail.com

RESUMEN

El análisis de los fundamentos del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación en Venezuela indica que fue concebido como un modelo interactivo de creación y uso del conocimiento para propiciar la participación de los diferentes actores relacionados en pro del avance de la ciencia y el desarrollo tecnológico. Basado en los niveles de promoción, planeamiento de políticas y evaluación, el Sistema dispone de estructuras de intermediación y de financiamiento que buscan estimular la capacidad de investigación académica pero su desarrollo no ha estado acompañado de la creación de áreas institucionalmente constituidas para el progreso de la tecnología según los requerimientos de la sociedad venezolana. Las correspondientes reflexiones resaltan la necesidad de acortar los lapsos de revisión de los resultados alcanzados a los fines de fijar los correctivos necesarios y de complementar algunas de las medidas adoptadas a los fines de alcanzar los verdaderos objetivos planteados.

PALABRAS CLAVE

Sistema nacional, ciencia, tecnología e innovación

A REFLECTIVE LOOK AT THE NATIONAL SYSTEM OF SCIENCE TECHNOLOGY AND INNOVATION IN VENEZUELA

Author: Luisa Stocco
luisastocco@gmail.com

ABSTRACT

The analysis of the foundations of the National System of Science Technology and Innovation in Venezuela indicates that it was conceived as an interactive model of creation and use of knowledge that encourages the participation of the different stakeholders related to the advancement of science and technological development. Based on the levels of promotion, planning and evaluation of policies, the System has structures of intermediation and financing that seek to stimulate academic research capacity, but its development has not been accompanied by the creation of institutionally constituted areas for the advancement of the technology, the requirements of Venezuelan society. The corresponding reflections highlight the need to shorten the periods of review of the results achieved in order to set the necessary corrective measures and to complement some of the measures adopted in order to achieve the true planted objectives.

KEYWORDS: National system, science, technology and innovation

INTRODUCCIÓN

En el año 2014 el Poder Ejecutivo del Gobierno de Venezuela oficializa la creación del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, producto de la unión de sus pares para la Ciencia, Tecnología e Innovación y el de Educación Universitaria. El nuevo órgano sería el encargado de formular, promover, adoptar y hacer el seguimiento y evaluación de las políticas públicas, planes, programas, proyectos, mecanismos e instrumentos dirigidos al fortalecimiento de la ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones.

Para lograr lo planteado, se reimpulsa el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNTCI), creado en 1999 para proveer el ambiente y recursos necesarios para la creación, circulación y utilización del conocimiento en la sociedad, en unión con otras acciones relacionadas como la creación del Plan Nacional de Ciencia, la Tecnología e Innovación (2005-2030), la Misión Ciencia en 2006 y la promulgación de la Ley Orgánica de Ciencia y la Tecnología e innovación (LOCTI) en 2005, todo esto con el objetivo de alcanzar cambios en los procesos de transferencia tecnológica y la formación de talento humano nacional.

Tal como señala Rincón (2009), las acciones realizadas tenían como propósito que el referido Sistema "ampliara las capacidades productivas propias o endógenas y en consecuencia disminuir la dependencia tecnológica del país, con la ejecución de acciones dirigidas al desarrollo y aplicación de tecnologías" (p. 66), lo que sugiere la búsqueda de su posicionamiento en un espacio dentro de la más alta jerarquía de la organización del Estado y procurar la articulación efectiva entre los sectores científicos, académicos, productivos y comunitarios, tanto públicos como privados.

Pero al reflexionar acerca del alcance de los objetivos logrados, el SNCTI amerita ser abordado con un enfoque sistémico y transdisciplinario, a fin de entender que el conocimiento

científico y tecnológico es una poderosa herramienta para establecer qué debe y puede hacerse para evitar situaciones irreversibles para la especie humana y que el desarrollo es un asunto de gran pluralidad que incluye aspectos ecológicos, económicos, sociales y tecnológicos determinados por la cultura, los criterios y acciones políticas locales y globales. Además, cuando se analiza lo que respecta a la innovación, se deben propiciar nuevos métodos de acometida, herramientas y procedimientos a la luz de tecnologías que surjan como alternativas a diversos problemas de sostenibilidad.

En el marco del correspondiente análisis, es preciso tener claro que el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Venezuela es regulado por la LOCTI y que el artículo 3 de la referida Ley señala que el SNCTI está integrado por las instituciones públicas o privadas que desarrollen conocimientos científicos, tecnológicos y procesos de innovación, así como las personas que se dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad.

Por su parte, en el artículo 39 de la misma ley se señala que el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT) es el ente financiero de los recursos destinados a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones y por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones..

Lo anterior entonces confirma que el SNCTI debe considerarse como un sistema abierto en el cual resalta el hecho de que la principal atención se centra en el reflejo que sobre la eficiencia de dicho sistema tienen las correspondientes interacciones que se den entre sus componentes, lo cual concuerda con lo expresado por Genatios (2005) al señalar que “cuando se estudia algo, por ejemplo, una organización, basado en la perspectiva de los sistemas, se presta atención especial a los elementos, tanto como a la interacción” (p. 48). Por lo tanto, en

este marco, es importante conocer el conjunto de agentes e instituciones de coordinación, financiamiento, ejecución (mediante relaciones, estructuras, medidas) de acciones para desarrollar y promocionar las políticas públicas estipuladas por el Estado y que se vinculan con el entorno e interactúan entre sí dentro del referido Sistema.

Estructuras de Intermediación

Al indagar acerca de las configuraciones de intermediación del SNCTI destacan los niveles de promoción, planeamiento y ejecución de las políticas de Ciencia y Tecnología en Venezuela, entre los cuales destacan algunos organismos como:

1. Las Unidades y Grupos de Investigación (ADG) que reciben apoyo del MPPEUCT a través de los Centros de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT).

2. La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (FUNDACITE), institución encargada de planificar, promover y coordinar el Sistema de Desarrollo Científico Tecnológico en las regiones y cuyo alcance está dirigido a los centros de investigación y desarrollo tecnológico, empresas, consultoras de ingenierías y asistencia técnica tanto del sector público como del privado, así como también a centros de información científica y tecnológica y demás organismos e instituciones vinculadas a la ciencia y tecnología en la región. Tiene oficinas en la mayoría de los estados, adscritas a la Unidad Territorial (UT) del MPPEUCT.

3. El Fondo de investigación y Desarrollo de las Telecomunicaciones (FIDETEL), creado a través de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones Intermedias, busca garantizar además que todos los esfuerzos estén orientados a generar impacto positivo en los beneficiarios y patrocinar el financiamiento de las Telecomunicaciones.

4. El Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT), antiguo Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) para impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación nacional con el pueblo

para el desarrollo de proyectos así como administrar los recursos financieros destinados al funcionamiento integral de la ciencia, la tecnología y la innovación, velando por su adecuada distribución.

5. El Centro Nacional de Tecnologías de Información (CNTI) es la institución que busca potenciar los esfuerzos que en materia de informática se desarrollan en el sector gobierno y en las comunidades organizadas, así como impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad nacional del sector de las tecnologías de información.

6. La Corporación para el Desarrollo Científico y Tecnológico (CODECYT), cuya finalidad es la realización de actividades vinculadas con el fomento, desarrollo, inversión y promoción del sector tecnológico y científico venezolano, que se hace extensivo a todas las ramas conexas de las ciencias y la tecnología.

7. El Parque Tecnológico, organización gestionada por profesionales especializados, tiene como objetivo fundamental incrementar la riqueza de las comunidades promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones generadoras de saber instaladas en el parque o asociadas a él.

8. El Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI), institución cuya función principal es recopilar, sistematizar, categorizar, analizar e interpretar información con la finalidad de contribuir en la definición de las políticas públicas que promuevan y fortalezcan el desarrollo científico-tecnológico de la nación. A través de este organismo se ejecuta el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII), que en el año 2016 sustituye al Programa de Promoción al Investigador (PPI), para incentivar, impulsar, fomentar y promover el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación para transferir los conocimientos, saberes y tecnologías a espacios comunales y otras formas de organizaciones socio-comunitarias. Como señala Cervilla (2016) la inclusión del tema de la innovación dentro del proceso investigativo para propiciar

estrategias que conviertan la información en oportunidad para fortalecer el SNCTI y con ello crear registros de sus integrantes, busca contribuir a la formulación de políticas públicas y generación de los indicadores de ciencia, tecnología e innovación.

9. En materia de colaboración y el fortalecimiento de redes, la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia (AsoVAC) tiene una importancia particular. Es una organización integrada principalmente por científicos y profesionales asociados, cuya misión se orienta a propiciar el progreso de la investigación científica venezolana.

10. Existe, por otra parte, una Comisión Presidencial Misión Ciencia que tiene por objetivo incorporar y articular a los distintos actores sociales e institucionales de CTI a través de redes económicas, sociales, académicas y políticas para el uso intensivo y extensivo del conocimiento, en función del desarrollo endógeno.

Organismos y entidades ejecutoras de Innovación y Desarrollo (I+D)

Es fundamental comprender que la generación de conocimiento producto de las actividades desarrolladas como estrategias dentro del SNCTI, debe alinearse con la formulación de políticas efectivas que establezcan prioridades relacionadas con la asignación y ejecución de los recursos destinados para tal fin. En Venezuela, por tradición, dentro de las instituciones que realizan I+D, tal como señala Freitas (1989) "…los grupos más importante son los institutos y laboratorios de las universidades nacionales… (p. 4)" pero también hay otras entidades adscritas a empresas estatales y a distintos ministerios que cumplen un papel relevante, entre las que destacan:

1. El Instituto Tecnológico Venezolano del Petróleo (INTEVEP), filial de Petróleos de Venezuela y que lleva a cabo investigaciones en hidrocarburos y petroquímica, ofrece servicios de apoyo tecnológico y asesoramiento a la industria petrolera nacional, entidades públicas y privadas.

2. El Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), centro referencia de la investigación científica del país y ente generador de conocimiento en importantes y vitales áreas para el desarrollo científico, social, económico, político y cultural de Venezuela.

3. El Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Telecomunicaciones (CENDIT) tiene entre sus principales funciones promover e impulsar el desarrollo e investigación de las telecomunicaciones en Venezuela, orientando sus líneas de acción en función de las directrices establecidas en los planes de desarrollo del país.

4. El Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) que impulsa a escala nacional las tecnologías de información y comunicación con estándares libres, promoviendo la investigación y el desarrollo de productos innovadores que conduzcan a la soberanía tecnológica del país.

5. El Centro Nacional de Innovación Tecnológica (CENIT) cuya misión es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad nacional de los sectores científico, tecnológico, educativo y productivo, y a la apropiación social de las tecnologías, mediante la construcción de una red de investigación, desarrollo e innovación, en articulación con el SNCTI.

6. El Centro de Investigación de Astronomía "Francisco José Duarte" (CIDA) que tiene por objeto realizar, promover y difundir las actividades de observación, investigación y estudios teóricos y experimentales en el campo de la astronomía, estimular el intercambio técnico y científico con instituciones similares nacionales o extranjeras, contribuir al perfeccionamiento de su personal y al de los astrónomos del país.

7. El Centro de Investigaciones del Estado para la Producción y Experimentación Agrícola Industrial (CIEPE), institución que ejecuta actividades con énfasis en los procesos tecnológicos como el acondicionamiento y transformación de productos de origen

agrícola a través de la investigación aplicada, capacitación y asistencia técnica especializada.

8. El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) que tiene por objeto la investigación científica, el desarrollo tecnológico, el asesoramiento y la prestación de servicios especializados en el área, con miras a contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del sector agrícola, pecuario, forestal, pesquero y del medio rural.

9. El Instituto Zuliano de Investigaciones Tecnológicas (INZIT-CICASI) cuya orientación básica está centrada en la generación de conocimientos, investigación aplicada y prestación de servicios técnicos, asesoría y asistencia tecnológica, principalmente en las áreas de ambiente, carbón, metalurgia y metalmecánica, química y petróleo, con la finalidad de atender a los diversos sectores productivos de la región zuliana y del país.

10. La Fundación Instituto de Ingeniería (FII) que tiene como misión contribuir de manera eficiente al fortalecimiento industrial de país mediante la investigación, desarrollo y transferencia de tecnología, la formación de recursos humanos en áreas prioritarias, así como la realización de actividades de investigación, de desarrollo tecnológico, de asesoría técnica y servicios, en los diversos campos de la ingeniería y disciplinas afines, relacionados con las diferentes industrias nacionales e internacionales.

11. La Fundación Instituto de Investigaciones Sismológicas (FUNVISIS), institución oficial encargada de realizar y promover, en forma permanente y de acuerdo con las necesidades del país, investigaciones y estudios especializados en sismología, ciencias geológicas y de ingeniería sísmica, con fines de reducción de la vulnerabilidad, así como también de divulgar los nuevos conocimientos de las ciencias respectivas, participar en la formación de personal especializado e instalar, operar y

mantener las redes sismológica y acelerográfica nacionales.

12. El Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) que tiene por objetivo la creación de actividades de investigación, docencia, información y servicios en los diversos campos del saber, con particular énfasis en sus nexos interdisciplinarios y la aplicación que puedan tener en los problemas de nuestro país.

13. El Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" en el cual se realizan investigaciones que apoyan las políticas nacionales de salud. Es el laboratorio de referencia para enfermedades endémicas y epidémicas y tiene a su cargo la formación de personal técnico de distintos servicios del Ministerio del Poder Popular para la Salud y Protección Social para el control de productos biológicos, alimenticios y fármacos.

14. El Centro Amazónico para la Investigación de Enfermedades Tropicales "Simón Bolívar" (CAICET), adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud y Protección Social, es un centro de referencia para la investigación y control de enfermedades tropicales del Amazonas, conduce investigación interdisciplinaria en el tema y ofrece servicios especializados de control y tratamiento de estas enfermedades.

15. La Agencia Bolivariana para Actividades Espaciales (ABAE), en la cual se diseña, coordina y ejecuta las políticas emanadas del Ejecutivo Nacional relacionadas con el uso pacífico del espacio ultraterrestre, y actúa como el ente descentralizado especializado en materia aeroespacial en el país. Es el organismo encargado del Proyecto Estratégico Satélite Simón Bolívar.

16. El Centro Nacional de Tecnología Química (CNTQ) que tiene como objetivo fundamental generar soluciones tecnológicas a las necesidades de los sectores químico, petroquímico y de procesos en general para fortalecer la capacidad tecnoproductiva de la industria nacional, mediante la promoción de

proyectos conjuntos de investigación, desarrollo e innovación entre el sector industrial y el académico.

17. La Fundación Infocentro busca facilitar el proceso de apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicación por parte de amplios sectores de la población, mediante la consolidación de espacios sociotecnológicos que contribuyan con el desarrollo de las potencialidades locales, el proceso educativo y productivo de estos sectores..

18. La Superintendencia de Servicios de Certificación Electrónica (SUSCERTE) instancia que tiene por objeto acreditar, supervisar, y controlar a los Proveedores de Servicios de Certificación públicos o privados

19. QUIMBIOTEC, cuya misión es la elaboración y comercialización de derivados sanguíneos y otros productos químicos y biológicos de alta tecnología para satisfacer las demandas del mercado venezolano.

20. La Fundación Museo de Ciencias, institución oficial cuya misión radica en contribuir a mejorar la comprensión y percepción del público hacia las ciencias, así como incrementar el conocimiento científico y la preservación y salvaguarda del patrimonio científico y cultural del país.

21. La Fundación Museo de los Niños, entidad dedicada a promover el interés de los niños por la ciencia y la tecnología cuya misión radica en ser un centro de divulgación educativo-recreativo para los niños, en especial para aquellos de escasos recursos económicos.

CONCLUSIONES

Con la revisión descrita que hace referencia a las estructuras concebidas para los elementos integradores del Sistema contemplado en los Planes Nacionales de Ciencia y Tecnología, se deja claro que el Estado Venezolano ha establecido políticas de investigación con las cuales se ha intentado garantizar que la ciencia, la tecnología y la innovación se encuentren presentes en los procesos de desarrollo del país, con una estructura de intermediación

amplia e instituciones de evaluación que reflejen los alcances logrados.

Sin embargo, aun cuando se busca que la Ciencia, Tecnología e Innovación esté presente de forma transversal, esto no ha sido necesariamente indicativo de la garantía de éxito. Aun cuando en años anteriores el desarrollo de las instituciones científicas estaba vinculado al crecimiento de la educación universitaria, en el caso del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, por tener un alcance tan largo (2030), conlleva a pensar que es necesaria la revisión acerca de las posibles mejoras del mismo; pues a pesar de contemplar aspectos relacionados con la salud, problemas sociales y desarrollo, el mismo indica que una de las mejoras primordiales tiene que ver con la educación, en donde es necesario, por una parte ahondar los estudios científicos en las distintas disciplinas científicas, ingenieriles y técnicas, por otra impulsar la diversificación de los estudios técnicos y el aprendizaje de la ciencia, especialmente en los niveles básico, medio y diversificado.

Por otra parte, en lo referente a los programas de educación de alto nivel que se manejan (Gran Mariscal de Ayacucho y Misión Ciencia), en los últimos años éstos se han centrado en lograr el lanzamiento y realce de las actividades de innovación, mediante la ampliación del PEII también para premiar la innovación, con la convocatoria a la presentación de proyectos tanto para innovación como para investigación, pero no se ha logrado consolidar las políticas de CTI lo que amerita seguir trabajando para mejorar las debilidades que han ido plasmando en los planes nacionales renovados.

Otro aspecto a considerar es que el sistema educativo debe ir a la par con las iniciativas tecnológicas, como es el caso de la entrega de computadoras móviles a los estudiantes. El Programa Canaima Educativo no ha alcanzado la trascendencia esperada pues el manejo de estos dispositivos junto con el limitado o nulo acceso de internet en la mayoría de los centros educativos, medio rural e incluso en centros poblados, refleja la necesidad de

acompañarlo con una evolución pedagógica reflejada en cambios en la relación docente-estudiante acompañados de recursos estratégicos como libros interactivos digitales, en donde las tradicionales actividades discursivas se conviertan en espacios dialógicos y entornos amigables para la generación de conocimiento.

Por otra parte, en cuanto al ámbito empresarial, las organizaciones pertenecientes a este sector han limitado su relación con el avance de la ciencia a los espacios de sus laboratorios de investigación y desarrollo, orientada a la búsqueda de soluciones puntuales lo cual no ha permitido una mayor colaboración y participación como actor fundamental. No se ha evidenciado la consolidación del vínculo con los principales sectores de producción del país (petroquímico, minero, agropecuario); por lo tanto, es fundamental la intervención del Estado para establecer espacios necesarios para la ordenación de un entorno adecuado y alcanzar el logro de los procesos generalizados de innovación y la inserción profesional dentro de estos escenarios.

Queda entonces camino por recorrer en el cual probablemente sea beneficioso acentuar la proyección del SNCTI hacia las provincias, además de establecer horizontes más cortos de revisión y renovar los planes con base al escrutinio de los resultados periódicos obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005)**. Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Ministerio de Ciencia y Tecnología.** Venezuela.

Cervilla, M. (2016). "**La Innovación como un Proceso Económico y Social: Algunas Implicaciones para una Estrategia de Desarrollo.** Serie de Temas de Docencia, CENDES, Caracas (Venezuela).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial Nº5.453 Extraordinario 24marzo de 2000.)

Freites, Y. 1989. "**Ciencia y Tecnología en Venezuela (1974-1989**). Venezuela Contemporánea. 632-692. Caracas (Venezuela).

Genatios, C y otros (2005**). Lineamientos para el Desarrollo Institucional y Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación.** http://www.acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/DOCS_CTI/LINEAMIENTOS_CTI.pdf. Consulta: 22/02/18.

Ministerio de Ciencia y Tecnología. (2005). **Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005-2030.** Extraído de: http://www.uc.edu.ve/uc_empresas/Plan.pdf Consulta: 31/03/18.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Ciencia y Tecnología (2018). **Reglamento de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología.** https://www.mppeuct.gob.ve/el-ministerio/politicas/leyes-y-planes/reglamento-de-ley-organica-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion. Consulta: 02/03/18

Plan de la Patria 2013-2019. http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/viewcategory/36-ley-del-plan-de-la-patria-2013-2019. Consulta: 22/01/18.

Rincón, E. (2009). **Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Venezuela.** http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-15872009000300005&script=sci_arttext. Consulta 01/04/18

VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Autora: Elsy Rojas
ecrr2013@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito generar reflexiones y análisis documental de diferentes autores sobre la visión holística del gerente y la gestión educativa en el contexto universitario, lo cual constituye un eje temático en permanente discusión. Las organizaciones educativas al igual que las organizaciones de manera general necesitan de una eficaz y eficiente gerencia y gestión. Las personas encargadas de dirigir las instituciones universitarias tienen que ver su función desde la perspectiva holística. Se abordaron las posturas y aportes de: Chiavenato (2006), Gutiérrez (2007), Ortiz y otros (2008), Drucker (2002), Hurtado (2000), entre otros, así como la propia experiencia de quien escribe el artículo. Para iniciar el desarrollo del mismo se deben evaluar las acciones desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro y fuera del contexto universitario, realizando la acción gerencial y su gestión en función a los objetivos planteados. Para finalizar es importante resaltar que para las universidades es conveniente analizar la importancia, el alcance y las repercusiones de llevar una gerencia y una gestión educativa en el contexto educativo, especialmente ante las características de revolución, que actualmente se propone en lo político y económico.

PALABRAS CLAVE

Visión holística, gerente, gestión educativa y contexto universitario

HOLISTIC VIEW OF THE MANAGER AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY CONTEXT

Author: Elsy Rojas
ecrr2013@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to generate reflections and documentary analysis of different authors about the holistic vision of the manager and the educational management in the university context, which constitutes a thematic axis in permanent discussion. Educational organizations as well as organizations in general need effective and efficient management and management. The people in charge of directing the university institutions have to see their function from a holistic perspective. The positions and contributions of: Chiavenato (2006), Gutiérrez (2007), Ortiz and others (2008), Drucker (2002), Hurtado (2000), among others, as well as one's own experience write the article To start the development of the same must evaluate the actions developed for the fulfillment of the objectives raised within and outside the university context, performing the management action and its management according to the objectives set. Finally, it is important to highlight that for universities it is convenient to analyze the importance, scope and impact of managing and managing education in the educational context, especially in view of the characteristics of revolution, which is currently being proposed politically and economically.

KEYWORDS: Holistic vision, manager, educational management and university context

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se caracterizan por constantes cambios, en relación a lo económico, y en la sociedad en general, cambios que están modificando el sistema educativo y a la universidad en especial. De una u otra forma ha propiciado la búsqueda hacia la efectividad y eficacia en la gerencia, con la finalidad de responder a los objetivos propuestos en educación, en correspondencia con las pensamientos filosóficos que el Estado venezolana propone.

Aplicando el presente señalamiento, corresponde a los gerentes de las instituciones, estar preparados y demostrar a través de su gestión dos áreas fundamentales, como son: la académica y el área gerencial; esto con la finalidad de coordinar la organización y el funcionamiento de la misma, verificando así los procesos técnico docente en el cual se encuentra implícitos recursos tanto humanos y materiales.

En este sentido, en relación a lo que señala Gutiérrez (2007), la gestión Universitaria se estudia desde diferentes aproximaciones. Por un lado se plantea como modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como elemento muy particular de la realidad universitaria o mundo universitario (p.15). En referido autor plantea en líneas generales que en función de que como es abordadas, el concepto de gestión puede ser visto como: proceso administrativo, de gobierno, dirección, gerencia o la combinación de ambos términos.

Desde el punto de vista práctico, la palabra gestión es utilizada para el establecimiento de los objetivos de una institución, las estrategias y los medios para lograrlos, y los procesos para llevar a cabo las actividades que permitan alcanzar esos objetivos con la aplicación de los medios o instrumentos. Cabe mencionar que la administración es un elemento predominante dentro de la gestión.

Es por ello, que la forma como se hace gestión en las instituciones de educación universitaria, incurre en su éxito o el fracaso. La gestión o la

gerencia de estas instituciones están determinadas por elementos gerenciales que manejan sus líneas directivas, quienes en la gran mayoría de las universidades son sus académicos.

Por otra parte, cabe señalar que desde una visión holística, la instituciones de educación universitaria se encuentran inmersas en un mundo transparente en el cual las diferentes posiciones teóricas influyen de manera importante, encontrándose en el interior de estas instituciones condiciones apropiadas para actuar en razón de sus actividades principales: docencia, investigación, extensión, producción y por supuesto gestión, llevando a convertirlas en un espacio de fronteras comunicacionales, donde predomine el dominio del conocimiento y ayuda a la concreción de la sociedad del saber.

En relación a lo anterior, las universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a la disposición de la sociedad saberes pertinentes, para estar así a la vanguardia en el tratamiento de los temas políticos sociales desde la perspectiva de una institución con una gerencia ética responsable, con clave para incidir en las transformaciones de su interioridad, pero también de la sociedad con sentido de compromiso social basada en la justicia manifestada por la toma de decisiones de sus actores.

De ahí, que en este artículo se plantea la revisión holística de la gerencia y la gestión educativa en el contexto universitario, tomando como base primaria el medio universitario venezolano, asumiendo un enfoque sustentado en la necesidad de los principios éticos como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de educación universitaria en Venezuela.

Se puede señalar, que las universidades se deben transformar en entes inteligentes, es decir convertirse así en un mundo complejo donde los cambios y proyecciones se hagan necesarios en el ambiente donde se desarrollan para de esta forma mantenerse dentro del contexto social vigente. Conforme a lo anterior a Ortiz y otros (2008), señalan que:

> “La universidad en tanto organización social vigente como institución de las ciencias, la educación y la cultura tomada como objeto complejo de la realidad puede ser entendida como tal desde la ciencia de sistemas o sistémica. La mirada sistémica se focaliza en el todo organizado, teniendo en cuenta la naturaleza multidimensional y multinivélica de los sistemas complejos. Las organizaciones y su gerentes encuentran en ellos enormes beneficios” (p. 2).

En este sentido plantea el autor , el enfoque sistémico se ha convertido en la base científica para las nuevas ciencias de gerente que han generado esfuerzos integrativos y holísticos para permitir el diseño, control y el desarrollo de organizaciones y de sistemas sociales en general, señalando que las universidades son un caso particular de entidad social. Son organizaciones complejas que necesitan ser gestionadas sistémicamente para elevar su excelencia académica en el contexto local, nacional y mundial.

Klein (2004); considera que uno de los de los desafíos del estudio de los procesos educativos, en ello se abarca la gestión y gerencia, es superar el estudio del conocimiento disciplinar y abordar la complejidad e interdisciplinaridad como parte de un proceso más amplio de las organizaciones (p.18). Esto indica la ruptura de paradigmas en cuanto a hábitos de la práctica diaria y de los procesos cognitivos, cambios en cultura, valores y replantearse de manera estructural los procesos de gestión universitaria.

Es decir, las universidades están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno, Palomares, García, Castro, (2008), Armengol (2003), castro (2004), consideran que las universidades deben jugar un nuevo papel, las presiones y desafíos políticos y económicos, tecnologías de la información y comunicación entre otros aspectos, originan crecientes demandas de masificación e

internacionalización de la investigación y educación, así como de una mayor calidad, cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios económicos a la sociedad.

En virtud de lo anterior, en el contexto universitario, se deben desarrolla los esquemas gerenciales y de gestión educativa donde tenga como finalidad de alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan mantener relaciones entre lo que se gerencia y lo que se gestiona y a su vez dar cumplimiento a las funciones básicas de las universidades tomando en consideración dentro de esas funciones lo exigido para la sociedad actual, la cual coloca en interactuación aspectos de desarrollo local y global universal, contextualizando factores económicos, políticos, filosóficos, científicos, tecnológicos y socio históricos, en una dinámica de constantes cambios que inciden en la vida diaria.

En respuesta a lo anterior, Serrano (2006), sostiene "la universidad a nivel regional debe ser una institución social al servicio del hombre, comprometida con la búsqueda del conocimiento y de soluciones a problemas percibidos en la sociedad local" (p.26), en medio de un clima de autonomía académica, el respeto a las ideas y a la diversidad cultural. Sólo esto será posible con una eficiente gerencia, capaz de aceptar el debate sobre el papel de la educación universitaria en la actualidad para afrontar un país bajo una situación de guerra (económica, política, social, comunicativa), que se plantea de manera más específica en la educación, nivel responsable de la formación del personal profesional, de la innovación y producción de conocimientos, continuador de la formación moral como factor importante en el desarrollo y consolidación universitaria con independencia tecnológica, de integración consciente, inserta en lo global.

Es así, como la gerencia de la educación universitaria debe responder a los problemas específicos de la comunidad social y no sólo una

pertinencia relacionada con el mercado de trabajo.

Por tal motivo, la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad al actuar sino de un cúmulo de habilidades que estén en estrecha relación con el logro de los objetivos institucionales, a fin de desarrollarlos y producir resultados. En consecuencia, es preciso definir cada uno de los aspectos que se consideran en la gerencia educativa, con ello se pretende que quienes asumen un rol gerencial en una institución educativa específicamente en la universidad respondan a las directrices y las responsabilidades que le corresponden.

En relación a las capacidades o requerimientos que debe tener un gerente, Romero (2004); presento un análisis de los cambios que son necesarios para trasformar la administración pública Venezolana y el tipo de gerente o posturas gerenciales deben ser asumidos, resaltando el compromiso social. El presenta un análisis epistemológico para la transformación gerencial de la categoría gerencia como tal, considerando, la situación actual de Venezuela, la cual requiere que estas "bases epistemológicas" se fundamenten en una estrategia de producción de conocimientos que sirva de base para una práctica de profunda transformación (p. 96).

Es decir, la gerencia institucional, abarca un proceso que exige aspectos íntimamente relacionados con la participación del recurso humano y su importancia radica en la toma de conciencia para la ejecución de estrategias, siendo ésta, responsabilidad principal de quienes dirigen las organizaciones. Es este orden de ideas, las instituciones de educación universitaria requieren de un cambio donde posibiliten la reflexión en lo interno de la institución y la movilización de las inteligencias de los actores desde una apertura epistemológica holística, por lo que la, transformación en las organizaciones son sistemas vivos y complejos, así se flexibiliza y se permeabiliza la estructura organizativa, además, se logran concretar nuevas modalidades relacionales intra universitarias.

La gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para los cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productiva y efectiva gestión.

La exigencia educativa universitaria lleva a asumir la necesidad que la gerencia genere la gestión del conocimiento centrado en los nuevos paradigmas sociales (cualitativo, complejidad), que exigen partir de su propio contexto personal el que debe ser integrador y complejo, para entender el contexto social donde está inmerso, dado que él es un constructor y acompañante colectivo del saber.

Bajo esta búsqueda se generan en el planteamiento algunos indicios discursivos que hacen pensar que la gerencia y la gestión educativa universitaria venezolana existe un bajo perfil gerencial. Este hecho, lleva a realizar un análisis fundamentado en los nuevos enfoques gerenciales hacia una visión holística donde se modernice la gerencia y la gestión educativa en el contexto universitario, es decir, el manejo conceptual - procedimental de lo que debiera ser en lo personal y profesional una dirección de educación universitaria que gerencia para la construcción de una educación productiva regional.

Visión holística

De acuerdo a lo planteado, Barrera (2007) considera la holística como interpretación de una posición epistémica, fenómeno desde que establece una diferencias en conocimientos variado y perspectivas complejas, las cuales debe verse asociado a una manera amplia, realidad especifica (p.12),por otro lado Hurtado (2000), define la holística como una integración de corrientes, posturas, teorías o paradigmas, la cual permite a través del sintagma aproximarse a los eventos de manera integrativa (p.20).

Es por ello, que la visión holística, se puede considerar una disciplina que nos permite ver la realidad como un todo, en forma global, y no solo en partes, es decir no

permite segmentar el sistema como generalmente lo vemos. La visión holística de la administración es ver a las organización en este caso es ver a las instituciones educativas universitaria desde la gerencia y su gestión de una manera global que nos conlleven a responder las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la razón de ser?, ¿Cuál es su fin?, ¿Cuál es su propósito?, ¿Cuál es su función?, entre otras. En donde interactúen todas las áreas de esta por medio de una iniciativa y adecuada comunicación por parte de quienes gerencian estas instituciones, en consecuencia se van a generar un clima laboral favorable que logre la integración de todas las partes. Después de entender la gerencia y la gestión educativa desde el enfoque holístico y responder todas las interrogantes que esto nos conlleva, se entiende que las instituciones de educación universitaria se rigen bajo un fin, sin embargo no debe dejar a un lado el fin social, es decir debe tomar en cuenta al personal de: administrativo, docentes, obreros, estudiantes y comunidad en general para de esta forma desarrollar habilidades y capacidades para el bien común, bajo el enfoque del conocimiento.

El gerente

Una de las principales responsabilidades de todo tipo de investigación, consiste en aspirar la máxima claridad de los conceptos. En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Drucker (2002) establece de manera resumida este concepto. “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.25). Aunque es un concepto formal sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización se ha adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez Matsushita (1996) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe de la siguiente manera; “La dirección abierta significa confianza en

los empleados, comunicaciones fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial (p.32).

En síntesis, la gerencia es u proceso de unificación y racionalización de criterios para incursarlos hacia la conquista de objetivos claros y concretos en la construcción y consolidación de una organización, en el plano educativo, la gerencia es un proceso que se desarrolla a través de necesidades que tienen las organizaciones de movilizar la energía hacia el trabajo de los recursos humanos de las instituciones para el logro de los objetivos planteados, es por ello que, se considera como un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas y objetivos establecidos, un conjunto de estrategias que delinean la tarea que desarrolla un directivo en una institución universitaria.

Es decir, la gerencia institucional, tiene como finalidad o función primordial diseñar y mantener un entorno en el que trabajo en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos basados en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, en el ámbito de los espacios destinados a la formación y dotación del recurso humano para habilidades y destrezas en su accionar profesional.

Gestión educativa

La gestión educativa es una disciplina que permite ejercer la dirección y liderazgo en las organizaciones educativas, busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan autoridad más horizontal, promoviendo mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los que intervienen en el proceso educativo, nuevas formas de interacción. Para Vargas (2008) la gestión educativa “es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa”. (p.5).

Se convierte en un factor que precisa los diferentes procesos

administrativos para el logro de la calidad educativa, y la eficacia de la institución universitaria; se encuentra relacionada con las competencias de quien ejerce la gerencia y de todo el personal que tiene a su cargo en los proceso de cambio, evaluación, diagnóstico y mejoramiento que debe diseñar la institución universitaria, con el fin de ofrecer una educación pertinente al contexto, con la actualidad y con las necesidades de la población objetivo.

Basado en lo anterior, la gestión educativa tiene como propósito dar operatividad a las instituciones educativas, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos establecidos con el colectivo institucional. Es por ello que, la gerencia educativa tal como la plantea Sánchez (1996) "está orientada al logro de los propósitos de las instituciones educativa, con un doble sentido el de sistema y empresa". Es decir, que cuando se habla de gerencia, administración o gestión en el contexto educativo se toma a la universidad como un sistema que trabaja de manera entrelazada, ya que si una de sus partes o subsistema no funciona bien, no se puede lograr lo que se quiere en el tiempo señalado. La gestión en el contexto universitario bajo la figura del gerente, debe estar basada en los valores que permite regir la manera de comportarse de la comunidad institucional así como también, la responsabilidad en el acto de guiar el proceso de formación. Escamez (2001) expone que los valores:

> Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos y familiares…sirve para el desarrollo de la actuación del profesional frente a los alumnos… y sociedad en general pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución. (p.16)

Asimismo, la gestión educativa tiene que velar por que haya un equilibrio entre las necesidades individuales de la comunidad universitaria y las expectativas o metas establecidas de la institución

universitaria, la gerencia educativa es vista como un medio para lograr fines y metas, para dar respuestas a las demandas sociales, así como obtener un producto de calidad indicando por los egresados.

Cabe destacar, que la gestión educativa, requiere que todos los componentes de la administración educativa tengan la misma prioridad, por lo que se hace necesario el diseño de un plan operativo donde se establezcan las líneas de trabajo y se fijen metas. Así como también el acompañamiento pedagógico sea orientado al colectivo docente. Chiavenato (2006) explica que

> la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos y familiares…sirve para el desarrollo de la actuación del profesional frente a los alumnos… y sociedad en general pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución. (p.16).

Fig. 1. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones. Pág. 43

Algunas consideraciones sobre la gestión educativa y pedagógica – José Manuel Ruiz Calleja

Tomando la figura 1 Calleja considera que la gestión educativa está enmarcada en el proceso del desarrollo estratégico institucional de

manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras La Gestión Pedagógica Tiene como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión pedagógica y académica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo; en lo que respecta a gestión institucional y/o administrativa está relacionado con los sistemas de información y registros de todo lo que compete al ámbito interno de la institución, esta gestión es pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolló en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de las acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de los proceso y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo, la gestión de la comunidad, incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que emitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, a la vez que den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en que se desarrolla las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución.

Contexto universitario

Los contextos universitarios se caracterizan por su complejidad, originada en gran diversidad de colectivos que la componen. Las comunidades universitarias se

componen básicamente de los siguientes actores principales: los estudiantes, el personal docente e investigador, el personal administrativo y el personal obrero, además de las relaciones externas con el sector publico educativo, otras organizaciones universitarias y otros agentes sociales como son: las empresa, instituciones públicas y privadas, asociaciones, colegios profesionales entre otros.

Dicha interdependencia existente entre los miembros de los colectivos universitarios trae consigo permanente interacción entre ellos, la cual presente un carácter horizontal entre los miembros que pertenecen al mismo sector y un carácter transversal a aquellos que se producen entre los miembros de diferentes sectores y la cual incluye todas las combinaciones posibles. Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros. Está marcada jerarquización de la comunidad universitaria es una de las características más relevantes.

Por lo antes expuesto, el contexto universitario desarrolla su rol socioeducativo mediante procesos académicos, de investigación de extensión, que deben estar consustancialmente articulados entre si y sistemáticamente relacionados con la dinámica social; por lo cual, la gestión universitaria debe transversalizar en forma plurifactorial y expansiva, múltiples procesos gerenciales, que respondan a teologías distintas, pero dialécticamente interpenetradas.

En el mismo orden de ideas, Prada (2010) señala:

> Que la educación es compleja, su organización se configura desde los sistemas que la abordan y definen, emerge de la sociedad y al mismo tiempo se abre a ella y a sus ciudadanos en un marco multidimensional andragógico/pedagógico, didáctico y curricular; los cuales se estructuran en componentes y funcionan en interrelaciones para hacer del proceso de formación de las nuevas generaciones una educación de excelencia

que le es propia al mundo de hoy.

Es decir, la universidad surge con la misión de enseñar, formar y capacitar y aumentar la calidad de vida de las comunidades y así lograr el desarrollo sustentable de la sociedad a la cual obedece su existencia, satisfaciendo sus necesidades reales, generando un proceso integrador y vinculante entre universidad-sociedad.

CONCLUSIONES

En relación a lo planteado en el presente artículo, se pretende generar reflexiones y análisis que respondan a las necesidades de la visión holística de la gerencia y la gestión educativa en el contexto educativo universitario, se trata de alguna manera tratar de rescatar, de afianzar el carácter y el papel que tiene la gerencia educativa son sus retos y desafíos, dentro de los diversos entornos, tanto amplios, como particulares, para fortalecer de alguna forma la comunidad interna y sus entornos sociales.

Por una parte la gerencia educativa como tal, desde el contexto universitario, tiene como gran desafío el de comenzar procesos de renovación en los métodos de acercamiento a las comunidades, las formas de proyección, planes de acción; promoviendo una dinámica que facilite de alguna manera la interacción de los seres humanos que conforman la comunidad educativa; por ende, facilita que se ocurra una doble perspectiva de generar pensamientos, reflexión, fortalecimiento de la academia y excelencia en el sistema de calidad que se refleje en el mejor servicio educativo.

Es evidente que para alcanzar un paradigma con una visión holística. El gerente en su práctica de gestión, debe emplear procesos, métodos y metodologías eminentemente activas, adaptadas a las capacidades, características e intereses de sus comunidades.

Por último es importante señalar que, La gerencia universitaria debe incluir la base de estructura funcional que sustenta los procesos académicos de formación profesional, a lo interno, y la capacidad de

generación de soluciones a problemas nacionales con impacto en el desarrollo regional y nacional, a lo externo. Esta doble condicionalidad hace que la gerencia universitaria deba desarrollar un modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armengol Asparó, C. (2003). **Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional**. Barcelona: CISSPRAXIS.

Barrera de H., J (2007) **Investigación Holística: Una Propuesta Integrativa de la Investigación y de la Metodología**. Documento en línea. 12,10

Castro L. (2004). **El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional**. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentenaria de Aragua

Chiavenato, I. (2006). **Administración. Proceso Administrativo**. España: Editorial Mc Graw Hill.

Drucker, P. (2002) **La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá**, ed. Norma.

Escamez. J. (2001). **La Educación de la Responsabilidad**. Caracas - Venezuela: Ministerio de Educación.

Gutiérrez, R. (2007). **¿Pueden las Universidades estar Sujetas al Principio de Eficiencia en su Gestión?. Departamento de Economía**. Universidad Nacional del Sur.

Hurtado J. (2000). **"Metodología de Investigación Holística"** 3ra edición

Matsushita, K**. (**1996.) **Claves de un Buen Gerente**. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.

Klein, Teresa (2004). **Interdisciplinarity. History**, Theory & Practice, Wayne St. University Press

Ortiz, M, Campos, M. y otros (2008). **Organización "Universidad" como Objeto de Estudio Transdisciplinario Complejidad Bajo las Perspectivas Sistémica y Cibernética**. Fundación Argentina para el Talento y el Ingenio. Consultora. Sistémica & Metódica Instituto Galileo Galilei

Palomares D, García A, Castro E.(2008).**Evaluación de las Instituciones de Educación Superior: Revisión Bibliográfica de Sistema de Indicadores Assessment of Higher Education Institutions: a Bibliographic Review of Indicators' Systems**. Revista española de documentación científica 31.

Romero, J. (2004). **El Nuevo Gerente Venezolano**. Editorial OPSU. Venezuela

Sánchez, W. (1996). **Caracterización de la Acción Gerencial de Aula de los Docentes que Administran la Asignatura de Contabilidad**. Trabajo de grado de maestría. Universidad de Carabobo.

Serrano, L. (2006). **La Educación Superior en Venezuela: Una Perspectiva Comparada en el Contexto de la Transición hacia la Sociedad del Conocimiento**. Cuadernos CENDES, 37,11-54

Vargas, J. (2008). **Análisis de Cinco Desafíos en el Ejercicio de la Administración Educativa.** Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación. Enero/abril, año/Vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica

GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARA LA GESTIÓN DE LA ALTA COMPETENCIA DEL FÚTBOL DE SALÓN

Autor: Marco Perdomo
doctormarcoper68@gmail.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Gerencia de las organizaciones deportivas, gestión de alta competencia, fútbol de salón

El presente estudio se desarrolló en el ámbito de la actividad deportiva, en la agonística del fútbol de salón y desde la visión de los dirigentes que gerencian esa importante actividad deportiva, el propósito de la misma fue configurar un constructo social enfocado en la gerencia de las organizaciones deportivas para la gestión de la alta competencia del fútbol de salón. En lo epistemológico, se fundamentó en el constructivismo social, según Ibáñez (2007), el saber es una construcción generada por la actividad del sujeto y la realidad del investigador, quienes están atravesados por diversos discursos sociales. La ontología es intersubjetiva Córdoba (2009), señala que la subjetividad recoge toda la carga anímica, volitiva, afectiva, cognitiva del sujeto en franca y compleja interacción social con los otros actores. Y la metodología desde el enfoque cualitativa. En coherencia a lo anterior, el método es fenomenológico-hermenéutico, fundamentado en el pensamiento filosófico de Husserl (2000), Heidegger (1990) y Gadamer (1993). De esta forma, la técnica de recolección de la información fue la entrevista en profundidad, la cual se realizó a los actores sociales, gerentes del fútbol de salón con una experiencia reconocida a nivel regional, nacional e internacional. Por ello, el conocimiento desde esta perspectiva se logró mediante la interacción comunicativa entre el investigador y los informantes, sustentado en la dialéctica de la teoría y la práctica. Finalmente la teoría emergente contribuye al desarrollo del ser de una manera integral, soportándose en las categorías que emergieron las cuales son: Empoderamiento Gerencial, Liderazgo, Condición Humana y Nueva Racionalidad Gerencial.

MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS FOR THE MANAGEMENT OF THE HIGH COMPETENCE OF THE SOCCER AND / OR ROOM FOOTBALL?

Author: Marco Perdomo
Doctormarcoper68@gmail.com

ABSTRACT

The present study and / or essay ... was developed in the field of sports activity, in the agonistic of indoor soccer and from the vision of the leaders who manage this important sport activity, the purpose of which was to configure a focused social construct in the management of sports organizations for the management of high competition of indoor / indoor football. In the epistemological, it was based on social constructivism, according to Ibáñez (2007), knowledge is a construction generated by the activity of the subject and the reality of the researcher, who are crossed by various social discourses. The ontology is intersubjective Córdoba (2009), says that subjectivity collects all the emotional, volitional, affective, cognitive load of the subject in frank and complex social interaction with the other actors. And the qualitative methodology. In coherence with the above, the method is phenomenological-hermeneutic, based on the philosophical thinking of Husserl (2000), Heidegger (1990) and Gadamer (1993). In this way, the technique of gathering information is the in-depth interview, which was applied to social actors, managers of indoor football with a recognized experience at regional, national and international level. Therefore, knowledge from this perspective was achieved through the communicative interaction between the researcher and the informants, based on the dialectic of theory and practice. Finally, the emerging theory contributes to the development of being in an integral way, supporting itself in the categories that emerged which are: Managerial Empowerment, Leadership, Human Condition and New Managerial Rationality, as a product of this investigation.

KEYWORDS: Management of sports organizations, high competition management, indoor soccer.

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy vive acelerado por desafíos y grandes transformaciones en todos los ámbitos. Estos nuevos escenarios abarcan desde la globalización, apertura y la tecnología que obliga a las organizaciones a redefinir los paradigmas y a desarrollar al máximo su excelencia, para así poder adaptarse y sobrevivir a estas nuevas situaciones que influyen de manera significativa en el desenvolvimiento de las organizaciones.

Por consiguiente en atención a esta premisa, las organizaciones deportivas requieren de elementos que les ayuden a ser viables para relacionarse y estar a la altura de este mundo global; por ello, exige una orientación a corto plazo. En este sentido, manteniendo una concepción amplia de mecanismos comprendidos en la gerencia actual para asumir estos importantes cambios en el ámbito deportivo, se requiere enfrentar retos e intereses comunes que posibiliten asumir la gestión deportiva venezolana como el eslabón que se requiere para el cultivo de una visión con un mayor horizonte hacia el futuro, una capacidad superior para anticipar, sobre todo, una mayor disposición a actuar con constancia, disciplina, sin que ello implique necesariamente el sacrificio de la flexibilidad así como también la adaptación ante el cambio.

En este sentido, la gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón, debe ejercerse con pensamiento multidimensional, para así encontrar una vía de expresión, a través de la recuperación y puesta en valor de los recursos tangibles e intangibles de los diversos territorios, a los fines de redundar en la calidad de vida del ciudadano.

Igualmente, con la creación de una nueva institucionalidad deportiva se busca potenciar la sinergia para incentivar la participación comunitaria, y así garantizar la divulgación de las manifestaciones deportivas de todos los sectores. En este contexto, el gerente de este espacio para dirigir y/o participar en el diseño, desarrollo, consolidación y evaluación de

iniciativas deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón, en los diversos marcos públicos, privados e independientes de su desempeño en el país, debe estar relacionado con el medio desde una perspectiva integral, dinámica y responsable tanto del ejercicio de sus funciones como del entorno específico en el cual se inscribe.

Es importante señalar que el gerente de hoy debe estar proyectado hacia esta nueva visión de gerencia, por tanto, debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio para dirigir con eficiencia los destinos de la institución. Deberá ser estratega, organizador, para saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo, ser consciente de que, a medida que avanza el tiempo tiene que aprender a sobrellevar cualquier adversidad; es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo en conjunto con el equipo humano que dirige, enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es importante mencionar que al hablar de Gerencia de las Organizaciones para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón, hay que considerar que el incremento sostenido del nivel de competencia en el deporte, influye de manera directa en todo lo relacionado con la preparación de los atletas. Tal situación convierte al deporte en una actividad que demanda la interacción compleja y dinámica entre distintos actores sociales. Al respecto Rivera (1998), indica que el nivel más alto de competencia solo se alcanza con la concentración de los esfuerzos de los atletas, los entrenadores, los profesores de las ciencias aplicadas al deporte, los jueces, árbitros, los docentes de educación física y los gerentes deportivos.

En el deporte actual, las potencias deportivas han desarrollado procesos de planificación, organización, dirección, evaluación y control. Todas estas actividades

necesarias para la preparación de atletas en un alto nivel competitivo. Los procesos antes mencionados se concentran en la unificación de los esfuerzos señalados por Rivera (op. cit.), para que múltiples actores sociales integren sus distintos esfuerzos en el proceso de preparación de los atletas en las disciplinas deportivas.

La realidad del deporte, según Lugano (op. cit.), demuestra que la gerencia es el pilar fundamental de la actividad deportiva, desde el nivel de iniciación hasta el nivel de alta competencia. Todo sistema deportivo exitoso, refleja claramente la presencia sistémica de la planificación, organización, dirección, evaluación y el control, en la integración de los aspectos de esta actividad y las direcciones del entrenamiento deportivo.

Los sistemas deportivos de los países exitosos, varían en cuanto a la práctica gerencial; pero todas tienen en común la organización sistémica de los factores de la actividad deportiva y las direcciones del entrenamiento; porque esa sistematicidad es el eje que une a la gerencia con la referida actividad, como respuesta a las condiciones de la alta competencia.

Lugano (op. cit.) indica que la estructura organizacional del deporte mundial es compuesta por el Comité Olímpico Internacional (COI), los Comités Olímpicos Nacionales (CON), las federaciones internacionales de cada deporte (FI) y las federaciones nacionales de cada deporte. El Comité Olímpico Internacional agrupa los Comités Olímpicos Nacionales y las Federaciones Internacionales agrupan a las Federaciones Nacionales de cada deporte y estas se agrupan también en las Federaciones Internacionales respectivas. Tres de las cuatro instituciones que estructuran organizacionalmente el deporte mundial se activan en el funcionamiento de los sistemas deportivos de cada nación, que tienen en cada país una estructura propia, en la que están incluidas las federaciones nacionales de cada deporte.

El Comité Olímpico Internacional, los Comité Olímpicos Nacionales y las Federaciones Internacionales prestan apoyo a las

Federaciones Nacionales; pero no intervienen en la forma en que cada federación nacional gerencia su deporte y éstos funcionan directamente, en el sistema deportivo de su país.

En el sistema deportivo venezolano, el Estado asume la actividad deportiva como una actividad social de importancia ciudadana y a través del Ministerio del Poder Popular para el Deporte, sistematiza técnica y financieramente el trabajo de las federaciones deportivas, que están conformada por las asociaciones deportivas de cada estado, las cuales agrupan a los clubes y ligas de sus respectivas disciplinas.

El fútbol de salón se ha convertido en un deporte muy importante a nivel mundial por el número de atletas que mueve en más de noventa países, según lo señalado por la Federación Internacional de Fútbol de Salón es muy accesible por las características de ese deporte, lo cual ha permitido su rápida expansión por todo el planeta.

En Venezuela la Federación de Fútbol de Salón gerencia esta disciplina deportiva siguiendo las políticas deportivas del Ministerio del Poder Popular para el Deporte y está afiliada a la Federación Internacional de ese deporte. Como órgano rector del fútbol de salón, la Federación de Fútbol de Salón agrupa 21 asociaciones estadales. Y la Asociación de Fútbol de Salón del estado Lara rige al fútbol de salón en esta entidad político territorial, tiene afiliados, clubes, mantiene actividad en el estado durante todo el año y participan en todos los torneos y actividades de la Federación de Fútbol de Salón.

En el deporte larense y nacional, la Asociación de Fútbol de Salón se ha preocupado por formar a sus dirigentes como gerentes de esta disciplina, haciéndolos participar en cursos de gerencia deportiva, dictados por la Federación Venezolana de Fútbol de Salón y por distintos organismos deportivos de carácter nacional e internacional.

En su actividad deportiva, la Asociación de Fútbol de Salón sigue

las políticas del deporte nacional, dictadas por el Ministerio del Poder Popular para el Deporte y las Políticas de la Federación Venezolana de Fútbol de Salón; lo que le obliga aplicar principios generales de la gerencia deportiva y principios específicos del sistema deportivo nacional porque forma parte de él.

Los distintos programas que atienden la Asociación de Fútbol de Salón del estado Lara por formar parte de la Federación de Fútbol de Salón y por estar inmersa en el sistema del deporte venezolano, justifican la preocupación de esta asociación por la gerencia que aplica y por la formación gerencial de los dirigentes.

Es así, que al contextualizar mi objeto de estudio el mismo se desarrolla en la Asociación de Fútbol de Salón en la ciudad de Barquisimeto, Municipio Iribarren del Estado Lara. En este sentido, en las observaciones directas realizadas como investigadores, desde las vivencias como autores y actores de esta investigación y en la praxis de cotidiana, podemos señalar que poco se realiza un trabajo en equipo, donde la gestión se da a través de un proceso fragmentado, situación que se ha agravado desde hace un par de años, por cuanto la gerencia en este tipo de organización está a cargo de personal que no realizan evaluaciones de manera sistemática a todas las actividades que allí se realizan, en aras de optimizar la gestión en todos los procesos que ocurren al gerenciar para la alta competencia.

Se entiende la preocupación e interés, por profundizar en el fenómeno de estudio: Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón, considerando la propia vivencia y como profesionales en el área y expertos en esta disciplina por más de dieciocho (18) años, y con el rol de dirigente estadal, entrenador nacional, docentes de educación media y universitaria, con una línea de investigación sostenida en esta área.

Por lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué significado le atribuyen los gerentes de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en

Barquisimeto estado Lara?; ¿Cuáles son los elementos significantes presentes en los gerentes de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en Barquisimeto estado Lara?; ¿Qué argumentos configuran el camino hacia un Constructo Social enfocado en la gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en Barquisimeto estado Lara? Para dar respuesta a estas interrogantes surge los siguientes propósitos: develar los significados que le atribuyen los gerentes de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en Barquisimeto estado Lara, interpretar los elementos significantes presentes en los gerentes de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en Barquisimeto estado Lara, configurar un Constructo Social enfocado en la gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón en Barquisimeto estado Lara.

REFERENTES TEÓRICOS

A continuación se reseñan algunas investigaciones doctorales y algunas referentes epistemológicos seleccionadas sobre la base de sus aportes teóricos, que de alguna manera sostienen puntos de encuentros y reflexiones asociadas con el tema: Constructo Social enfocado en la gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Fútbol de Salón, dispuestos en la geografía nacional e internacional, entre ellos:

Do Ferreira (2012), realizó en la Universidad de Ámsterdam, en Holanda, su tesis doctoral denominada: Puente Sistemático del Deporte de Alta Competencia, entre los Clubes de Alta Competencia y el Centro Olímpico Holandés, cuyo objetivo fue generar un constructo como aporte teórico en pro de optimizar los procesos inherentes al objeto de estudio.

Esta investigación se apoyó en la metodología fenomenológica hermenéutica donde llegó a construir

con 8 actores claves (informantes de investigación), un constructo en donde hace un puente sistemático del deporte de alta competencia, entre los clubes de alta competencia y el Centro Olímpico Holandés. Es importante resaltar que el investigador afianzó su estudio al poner en marcha las dinámicas bifocales o dicotómicas del deporte a nivel internacional al distinguir: deporte para todos y de élites. Siendo en éste donde involucra al deporte de exigencias, de talentos, de sistematicidad en la preparación, con apoyo de las ciencias y en base al mundo de la globalización.

Desde estas perspectivas, sugiere la incorporación de sistemas tecnológicos capaces de ser empleados por ambas poblaciones, mediante la vía de convenios, siendo un constructo operacional, funcional que puso en marcha el deporte en esta ciudad.

Se concluye del trabajo de Do Ferreira (op. cit.), que es necesario actualizar el funcionamiento gerencial del deporte adecuándolo a los nuevos avances de la informática, y asociándolos a las ciencias aplicadas para que éste pueda tener diferentes resultados.

En tal sentido, este trabajo doctoral, se vincula con mi investigación, por cuanto generó aportes teóricos, donde hay puntos de coincidencia en torno a la necesidad de gerenciar el deporte con un constante dinamismo, superando así la administración burocrática para dar cabida a las nuevas tendencias como lo es un trabajo interdependiente con otras organizaciones. Por otra parte es importante señalar la plataforma epistémica que sustento este estudio entre ellos.

La Gerencia

En las organizaciones existen dos tipos de gerentes, los especialistas dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas que aspiran a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna, nos obliga a buscar más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas un nuevo de tipo de gerente, capacitado para manejar la organización del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y

adepto del manejo global de la empresa: el gerente integral, debe manejar cinco recursos entre los que se mencionan: el talento humano, recurso físico, recursos financieros, tecnológicos y tiempo.

Para entender hacia dónde vamos con esta definición sobre ese gerente integral del nuevo siglo, hay que recordar que en tiempos no muy lejanos, el campo de la administración, intentaba reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, podía explicarlo todo, es lo que hoy conocemos como paradigma dominante. La gerencia ha pasado por diversas transformaciones que a la larga nos ha llevado a la misma orilla del río que seguimos navegando, sólo que agrupando nuevas conceptualizaciones, porque así como surgen las nuevas modas, surgen nuevas formas empresariales de dirigir las organizaciones.

Expresa Sallenave (op. Cit.), sobre la evolución del proceso por el cual ha pasado la gerencia en una organización:

Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; hoy volvemos a la organización con el tema de la reingeniería, y quien sabe qué se va importar mañana de Nueva York o de Tokio, para comprender de una vez por todas el fenómeno empresarial en los países latinos (p. 10).

Resulta muy interesante la connotación que se deriva de la cita anterior, puesto que, los cambios vertiginosos que devienen con el proceso de la globalización y mundialización han sido considerados por las organizaciones para una trasformación estructural, que los inserte en el mundo postmoderno, pues son esos nuevos aconteceres los que harán que una empresa esté a la vanguardia del mercado exigente. A pesar de que los paradigmas gerenciales tradicionales consideraban que la empresa podía resolver cualquier situación mediante estudios organizativos, con aplicación de la planificación estratégica, teniendo en consideración el significado de la cultura

organizacional, calidad total y pare usted de contar.

Gerencia de las Organizaciones Deportivas

Las nociones gerenciales se vinculan a procesos innovadores y creativos, básicamente, provenientes del individuo; en tal sentido el perfil profesional del gerente que labora en una institución deportiva, debe estar pedagógica y científicamente preparado para cumplir, entre otras funciones Como lo señala Camacho (2006). "… ser gerente deportivo implica que organice y dirija este tipo de gestión, programando y coordinando las actividades en permanente articulación con el entorno…" (p.25).

Para poder tener una visión más amplia en relación a la gerencia deportiva se cita lo expresado por Sisky y Sverdlik (2009):

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores deportivos; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p.85)

De allí que, en muchos casos la gerencia deportiva cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. Es pertinente mencionar que existen otros aspectos relevantes que son señalados por Borjas (2001), el rol gerencial de un directivo deportivo le permite llevar la responsabilidad de cada una de las instituciones, por cuanto es el responsable de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento académico y administrativo de la misma, significa entonces que los coordinadores gerentes deben estar capacitados para llevar las riendas de sus dependencias o departamentos, puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño deportivo y competitivo.

El Fútbol de Salón como Deporte de Alta Competencia

Al hacer referencias al fútbol de salón, como deporte de alta competencia, es necesario hacer un análisis compartido con otros autores, en lo cual se destaque los elementos de base, y partir en base a aproximaciones que esta especialidad tiene como fenómeno social, por lo tanto seguimos los aportes de Rivera (1998) quien señala lo siguiente: el incremento sostenido del nivel de competencia en el deporte influye de manera directa en todo lo relacionado con la preparación de los atletas.

A continuación, se presenta un modelo funcional de gerencia plasmado por tres especialistas cubanos en el figura 1.

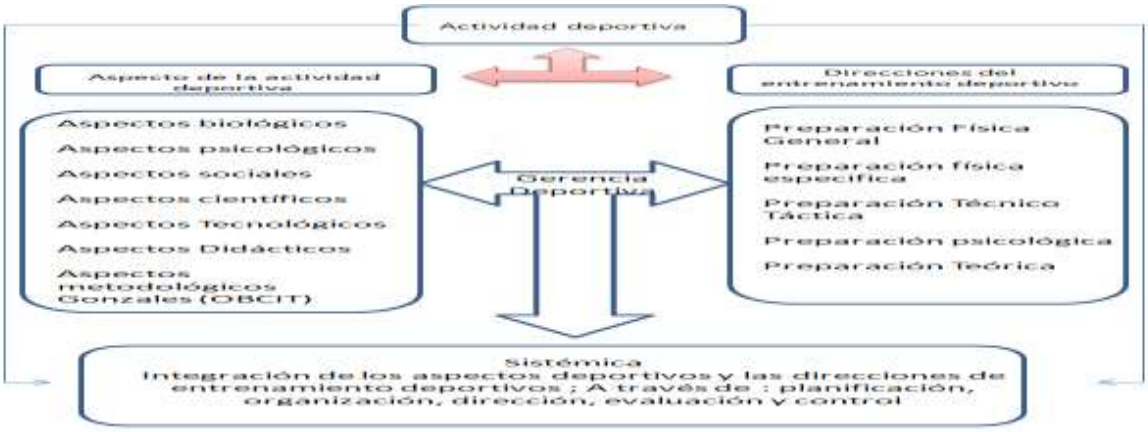

Figura 1. ***Talante sistémico de la Gerencia Deportiva. Fuente el investigador, interpretación de los señalamientos de Gonzales, Forteza de la Rosa y Ranzola***.

Como se observa en el gráfico, tal situación convierte del deporte en una actividad que demanda la interacción compleja y dinámica entre distintos actores sociales. El mismo indica que el nivel más alto de competencia solo se alcanza con la concentración de los esfuerzos de los atletas, los entrenadores, los profesores de las ciencias aplicadas al deporte, los jueces, árbitros, los

docentes de educación física y los gerentes deportivos.

METODOLOGÍA

Indudablemente que al hablar del método que orientó esta investigación, se hace necesario mencionar lo referente a la matriz epistémica, la cual según Martínez (2004), es un sistema de condiciones del pensar, pre- lógico, o pre-conceptual generalmente inconsciente que constituye la misma vida y el modo de ser, y que da origen a una cosmovisión, a una mentalidad e ideología específicas, a un espíritu de tiempo, a un paradigma científico, a cierto grupo de teorías y, en último término también a un método y a unas técnicas o estrategias adecuadas para investigar la naturaleza de una realidad natural o social. En una palabra como bien lo expresa Martínez (op.cit.), la verdad del discurso no está en el método sino en la episteme que lo define.

La argumentación planteada anteriormente me conllevo que para el desarrollo de esta investigación, utilizamos el método fenomenológico hermenéutico. La parte fenomenológica del método se fundamentó en las ideas filosóficas de Husserl (2000) y la parte hermenéutica con el pensamiento de Heidegger (1990) y el pensamiento de Gadamer (1993).

Entre los presupuestos relacionados con el tema que se estudió los investigadores tomaron con referente ciertos valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas e hipótesis, los cuales se deben precisar y determinar su posible influencia en la investigación. En la fenomenología se hace necesario antes de comenzar una investigación, realizar una estricta y cuidadosa descripción que ponga entre paréntesis todos los prejuicios que pueden influir en la misma.

La instancia hermenéutica del método permitirá organizar la información obtenida e interpretarla de manera sistemática en un procedimiento cognitivo con carácter subjetivo intersubjetivo, orientado por la relación entre la dinámica interna del fenómeno en estudio y los

significantes y significados que los actores sociales del mismo le asignan.

El método fenomenológico hermenéutico, por lo ante señalado, se ajusta a la ontología intersubjetiva del proceso de gerencia del Fútbol del Salón del Estado Lara y concuerda con mi posición epistemológica y con el diseño cualitativo de esta investigación.

El valor de este método estriba en permitir entrar en una comprensión de nosotros mismos y de aquellos que consideramos responsables, permitiendo conocer la esencia de cualquier experiencia humana. Cuando las estructuras son aprendidas en la conciencia, ellas otorgan el significado de lo sucedido a los participantes, por tanto el propósito de la fenomenología-hermenéutica, es la descripción del sentido de una experiencia desde la perspectiva de los que han tenido tal vivencia.

RESULTADOS

Estructuración del Constructo Social Enfocado en la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Futbol de Salón.

Como resultado del continuo proceso interpretativo del discurso oral y escrito de mis actores sociales, los cuales aceptaron de manera espontánea y sin titubeos el ser partícipes de este proceso de construcción y convertirse en coinvestigadores de este trabajo. En este momento mi capacidad heurística se pone al servicio de representar visualmente el conocimiento generado como parte del proceso de teorización que vengo realizando, el cual se inició desde el momento que comenzó mi acercamiento al fenómeno y que culmina con este constructo social no sin antes destacar, que este es un proceso inconcluso pues el conocimiento es siempre inacabado e inconcluso, en permanente construcción.

Ahora bien, la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Futbol de Salón, debe ser considerada desde la recursividad y el entramado que se teje entre las cuatro dimensiones de mi teoría:

Empoderamiento gerencial, liderazgo, condición humana y nueva racionalidad gerencial. Estas gravitan sobre la imagen metafórica circular haciendo alusión al futbol de salón, tal como se puede observar en el figura 2, donde se despliegan estas categorías o elementos emergentes.

Figura 2. Estructura del Constructo Social

En el gráfico anterior se muestra la estructura del constructo social enfocado en la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Futbol de Salón.En este sentido, se considera la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Futbol de Salón en sus cuatro categorías que surgen de los aportes de mis actores sociales relacionándose a su vez las mismas de manera interdependiente, dándose una interconexión que permite dar sentido, significado y explicación al constructo. Por lo tanto, es una estructura sistémica en donde todas las categorías se interrelacionan e interactúan entre sí, en un todo integrado.

En este orden de ideas, por tratarse de un conocimiento emergente ósea un constructo social con características de una teoría sustantiva que nace desde las voces de mis actores sociales, ésta debe fundamentarse en sus categorías,

donde triangulé teóricamente lo expresado por mis actores con aportes de teóricos y por supuesto mi postura como autor de este trabajo.

En tal sentido, para los actores sociales, la categoría Empoderamiento Gerencial, constituye una facultad, capacidad y/o potencialidad atribuida a los líderes, que sustentan su ejercicio del poder en la responsabilidad, compromiso y la confianza en sí mismo y sus colaboradores. Constituye un instrumento que equilibra el ejercicio del poder y la autoridad desde la conciencia de las propias capacidades y posibilidades, así como las del equipo que acompaña para tomar decisiones asertivas en la solución de los problemas al afrontar los retos tanto internos como del contexto.

En relación a la segunda, la dimensión interpersonal o de las relaciones con otras personas, en la cual el empoderamiento se vincula a desarrollar capacidad de influir o formar parte de las decisiones que afectan la relación. Por lo tanto, enfatiza el autor la necesidad de demostrar confianza en los colaboradores más cercanos, en sus capacidades y responsabilidades. Por último, pero no menos importante, se tiene la dimensión colectiva. Es una dimensión política del empoderamiento que se dirige a grupos para potenciar, en forma interdependiente, el manejo de las situaciones que les afectan y defender colectivamente sus derechos.

Particularmente consideramos que el empoderamiento gerencial, viene a ser ese proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo, primeramente de manera individual para trascender como grupo social con la intencionalidad de impulsar cambios, mejoras, transformaciones, constituyéndose en un instrumento para el ejercicio del poder y la autoridad desde la conciencia de las propias capacidades y posibilidades, reconociendo además las del equipo que acompaña para la toma de decisiones adecuadas en pro de solucionar los nudos críticos.

En relación al Liderazgo, según los actores sociales, se fundamenta en el establecimiento de relaciones, la

participación y la ética, es decir, un liderazgo compartido y comprometido que asume la evaluación como medio para la mejora y conforma equipos de talentos para la excelencia. Consideran que el liderazgo tiene lugar todos los días, no puede ser la responsabilidad de unos pocos, o un acontecimiento poco frecuente, o una oportunidad que se presente una sola vez en la vida.

Con respecto a la Condición Humana, los actores sociales, consideran se necesita de una educación que fundamente su saber y hacer en un aprendizaje para la vida. En este sentido como parte de esa resignificación del Ser son importantes valores como la solidaridad, integración y libertad, potenciados desde el poder del amor y cimentados en una actitud positiva ante las circunstancias de la vida y que tienen que ver con la identidad como persona, dándole las herramientas necesarias para trabajar en equipo, poseer comunicación eficaz, valoración persona, empatía, manejo de emociones.

Es relevantemente significativo, señalar que la identidad humana es la tercera de las lagunas que detectó Morín, como punto negro el pensador francés en la educación contemporánea, argumentando que no se nos enseña que es el ser humano. Esta aseveración del autor reseñado con anterioridad conlleva a contrastarla con el saber enseñar la condición humana, donde enfatiza que la posibilidad del genio viene del hecho que el ser humano no es completamente prisionero de lo real, de la lógica neo-cortex, del código genético, de la cultura, de la sociedad. La búsqueda y el encuentro se adelantan en el fondo de la incertidumbre y de la indecibilidad. El genio surge en la brecha de lo incontrolable, justo ahí donde merodea la locura. La creación surge en la unión entre las profundidades oscuras psico-afectivas y la llama viva de la conciencia.

En consecuencia, particularmente consideramos que la condición humana debe estar imbricada a la educación, la cual debería mostrar e ilustrar el destino

con las múltiples facetas del humano; el destino de la especie humana, el destino individual, social, histórico, todos los destinos entrelazados e inseparables. Así una de las vocaciones esenciales de la educación del futuro será el examen y el estudio de la complejidad humana. Ella conduciría a la toma de conocimientos, esto es, de conciencia, de la condición común a todos los humanos, y de la muy rica y necesaria diversidad de los individuos, de los pueblos, de las culturas, sobre nuestro arraigamiento como ciudadanos de la tierra.

Esto implica un desarrollo sustentable, donde se le debe dar la atención al hombre y a la mujer, en cuanto al desarrollo de su ser y sobre todo prepararles para que él pueda afrontar todas la realidades sociales, abandonando la visión simplista centrada única y exclusivamente en el ser humano, trascendiendo esta visión a una vinculada al colectivo, lo que nos rodea como ser humano inmerso en un contexto social planetario. Con una conexión ambiental, con un enfoque ecológico, donde tenemos que ubicarnos dentro del contexto social y donde el contexto inclusive económico, hay que tomarlo en consideración para poder desarrollarnos como ser humano.

En cuanto a la nueva racionalidad gerencial, emergió de los actores sociales consideran que es una forma diferente de gerenciar acorde a todos estos cambios donde la gerencia ha evolucionado, y que debería considerarse a las personas como tales, destacando el talento, promoviendo la horizontalidad en la comunicación y el trabajo en equipo. Implica además mirar el mundo abandonando la racionalidad simplista, la cual implica ver las cosas en razón de una sola óptica, no acepta la diversidad. Sin embargo, es a través de ella que nos nutrimos, somos personas únicas en el mundo pero tenemos que trabajar con la complejidad.

Es por ello, que particularmente consideramos que una nueva racionalidad, lleva implícita el entramado entre el modo de pensar, sentir y actuar, desde una perspectiva transdisciplinaria y compleja, dando

cuenta de fenomenologías noosféricas y hologogicas, las cuales se inscriben dentro de la muldiversidad de lo real y en territorios del conocimiento minados por la incertidumbre y el misterio. Por esta razón, esta nueva racionalidad gerencial, nos conlleva a desarrollar nuevas cosmovisiones acerca de la gestión de la alta competencia del futbol de salón, que implica un entramado hacia una nueva manera de pensar, sentir y actuar, la cual significa ver las cosas en razón de varias ópticas, aceptando la diversidad, conllevándonos a un modo de pensar sin ataduras paradigmáticas.

CONCLUSIONES

En la presente investigación, asumo un modo de conocer donde doy prioridad a mi realidad personal como una manera de vincularme con el mundo de vida de los actores sociales, que a la vez fueron coinvestigadores de este trabajo, donde a través de la interacción dialógica sostenida con cada actor social iba reflexionando en mí práctica como profesional. Esto quiere decir que los hallazgos develados en este estudio, se revierten hacia los investigadores y a la vez se reflejan de manera sucesiva en el tema investigado. Por tanto, este trabajo abre nuevas vertientes para el desarrollo y la producción de nuevos saberes.

Consideramos que la gerencia de las organizaciones deportivas, las cuales se puede decir que son clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que tienen por objeto procurar su desarrollo, coordinación, y representación ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales. Por tanto, dirige, administra o gestiona una entidad jurídica basada en el deporte evaluando los recursos internos, analizando los objetivos y metas, para así desarrollar dicha entidad, estableciendo directrices para estimular su progreso.

Evaluar la gestión de Alta competencia del Futbol de Salón es

algo controversial, ya que la gestión en Venezuela desde nuestro punto de vista ha sido muy deficiente desde el punto de vista económica y administrativo y regular en el punto de vista deportivo. Este deporte que debe ser uno de los más practicados en Venezuela gracias a su bajo costo comparado con otros, ha perdido terreno en nuestro país gracias a una mala gestión federativa.

Ha sido excluido del deporte escolar siendo jugado en la actualidad solo a nivel escolar por las escuelas de discapacidad auditiva (sordos), también fueron excluidos de los Juegos Nacionales Deportivos que son los Juegos Deportivos de mayor importancia en el país, lo cual ha traído como consecuencia la reducción de presupuesto asignado a las asociaciones por parte de los entes gubernamentales. Esto ha ocasionado que los diferentes campeonatos nacionales hayan visto mermado la participación de equipos por falta de presupuesto.

Aunado a esto FEVEFUSA (quien es el ente rector de este deporte a nivel nacional), no ha realizado las gestiones adecuadas para conseguir patrocinio privado que apoye la realización de las diferentes competencias a nivel nacional en las categorías existentes. También existen problemas administrativos en lo que respecta a la rendición de cuentas que la Federación debe presentar al Ministerio del Deporte lo que ha acrecentado la crisis dirigencial del futbol de salón en Venezuela.

Paradójicamente la Gerencia a nivel mundial ha dado pasos agigantados en lo que respecta al desarrollo mundial de este deporte, la Asociación Mundial de Futbol de Salón, apoyándose en la Federación Colombiana de Futbol de Salón, logro entrar como Deporte oficial en los Juegos del Mundo del 2013, debemos recordar que los juegos del Mundo son los segundos juegos en importancia después de los Juegos Olímpicos.

Venezuela logro la medalla de Plata tanto en la categoría Masculina como en Femenina, demostrando así la controversia existente entre lo que es la Gestión Deportiva y la Gestión administrativa y económica que vive este deporte en nuestro país. Estas

razones nos conllevan a expresar desde nuestra perspectiva que es necesario Promover la creación, modernización y desarrollo de la gestión de la entidad deportiva., asimismo, Fomentar la capacitación y la especialización de los dirigentes deportivos, entrenadores y árbitros que hacen vida activa en este deporte y también .Promover el mejoramiento de la gestión de las organizaciones deportivas y su especialización para facilitar el acceso a la práctica de este deporte, a través de la asistencia técnica permanente.

Estos planteamientos ratifican tomar en consideración las categorías emergentes en esta investigación, por cuanto constituyen la fundamentación de esta tesis doctoral, donde se indica un camino como alternativa para superar los obstáculos señalados por mis actores sociales, como bien lo plantean no quedarse en las quejas, ver lo que no está funcionando, lo que falta, sino que lo interesante de este trabajo que dio como producto una serie de conceptualizaciones que constituyen el constructo social presentado en este estudio en aras de optimizar todo lo relacionado a la Gerencia de las organizaciones deportivas para la gestión de la alta competencia del futbol de salón.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Balza, A. (2008) .**Educación Investigación y Aprendizaje**. Fondo Editorial Gremial ANUNESR

Balza, A. (2013). **Pensar la Investigación por Doctoral desde una Perspectiva Compleja**. Impresión graficas los morros. San juan de los morros. Venezuela.

Brito, J. (2014). **Políticas deportivas en Diversas Instituciones de Educación Superior. Una Hermenêutica de las Prácticas Administrativas del Dirigente Deportivo**. UNEFA: Venezuela.

Constitución Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial Nº 36810. Extraordinario. Caracas-Venezuela: Discolar.

Córdova, V. (2009). **Historias de Vida. Una Metodología Alternativa para Ciencias Sociales.** Caracas: Fondo Editorial Tropykos-Comisión de Estudios de Postgrado. FACES-UCV.

Do Ferreira. (2012). **Puente Sistemático del Deporte de Alta Competencia, entre los Clubes de Alta Competencia y el Centro Olímpico Holandés.** Centro

Olímpico Holandés. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Ámsterdam: Holanda.

Gadamer, H. (1993). **Verdad y Método: Fundamentos de una Hermenéutica Filosófica.** Salamanca: Sígueme.

Galeano, M. (2009). **Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa**. Colombia: Universidad EAFIT

Heidegger, M. (1974). **El Ser y el Tiempo**. México: Fondo de Cultura Económica.

Husserl, E. (2000). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. México: Fondo de Cultura Económica.

Ibáñez, T. (2007). **Psicología Social Construccionista**. México: Universidad de Guadalajara

Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial Extraordinario de la República Bolivariana de Venezuela, 37.522, (Extraordinario), Septiembre 06, 2002.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.575, (Extraordinario), Diciembre 16, 2010.

Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.741, (Extraordinario), Agosto 23, 2011.

Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929, (Extraordinario), Agosto 15, 2009

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial Extraordinario de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011, (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.

Lugano, E. (2001). **Gerencia Deportiva**. México – Distrito Federal: Comité Olímpico.

Martínez, D. (2013). **Librerías Deportivas**. Madrid: Esteban Sanz.

Martínez, M. (2004). **Ciencia y Arte de la Metodología Cualitativa**. México: Trillas

Martínez, M. (2007). **El Paradigma Emergente. Hacia una Teoría de la Racionalidad Científica.** México: Trillas.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Venezolana (2010). **Los Ejes Articuladores. Curriculum Subsistema de Educación Bolivariana**. Caracas, Venezuela.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). **Currículo Nacional Bolivariano**. Caracas, Venezuela.33-34.

Rivera, A. (1998). **Dirección Técnica y Gerencia Deportiva.** La Habana – Cuba: Escuela Superior de

Cultura Física y Deporte. Comandante “Manuel Fajardo”.

Sallenave, J. (2011). **La Gerencia Integral**. Bogotá: Norma.

Sisky, H y Sverdlik, M (2009). **Administración y Gerencia de Empresas**. South-westewrn. USA.: Editorial Publishing CO

Taylor y Bogdan. (2002). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Barcelona, España: Paidós.

.Wagner, R. (2013). **Conducta Humana y su Realidad Social**. Barcelona – España: Paido Tribo.

GERENCIA SISTÉMICA PARA EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

Autora: Elizabeth Pérez
elizpg_22@hotmail.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Gerencia, gerencia sistémica, deporte de alto rendimiento

El presente artículo científico se corresponde a la tesis como una construcción social ontológicamente subjetiva, con un enfoque cualitativo, siendo el método fenomenológico-hermenéutico. El propósito de la investigación es generar doctoral realizada desde el paradigma interpretativo, asumiendo la realidad un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Con el fin de obtener la información se utilizó la entrevista a profundidad en gerentes del deporte de alto rendimiento del estado Lara. Para interpretar esta se diseñaron el siguiente juego de matrices: (a) matriz I. Categorías de análisis y de sus respectivos hallazgos; (b) matriz II. Triangulación de los hallazgos por categoría de análisis emergente, para la integración de reflexiones emergentes; y, (c) matriz III. Se dio triangulación orientada en los propósitos de la investigación, permitiendo alcanzar la comprensión contextual de toda la información obtenida y desplegar un conocimiento emergente así como contextualizado que oriente el proceso gerencial en la administración del deporte sobre la plataforma de tres dimensiones que se corresponde a las categorías: gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento, deporte para todos y deporte de alto rendimiento.

SYSTEMIC MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE SPORTS

Author: Elizabeth Pérez
elizpg_22@hotmail.com

ABSTRACT

The present scientific article corresponds to the doctoral thesis made from the interpretive paradigm, assuming reality as an ontologically subjective social construct, with a qualitative approach, being the phenomenological-hermeneutical method. The purpose of the research is to generate a theoretical construct about systemic management for high performance sports. In order to obtain the information, the in-depth interview was used in managers of the high-performance sport of Lara state. To interpret this, the following set of matrices was designed: (a) matrix I. Categories of analysis and their respective findings; (b) matrix II. Triangulation was given oriented in the research purposes, allowing to reach the contextual comprehension of all the obtained information and to display an emergent as well as contextualized knowledge that guides the managerial process in the administration of the sport on the platform of three dimensions that corresponds to the Categories: systemic management of high performance sport, sport for all and high performance sport.

KEYWORDS: Management, systemic management, high performance sport

INTRODUCCIÓN

El deporte es un fenómeno social complejo, difícil de delimitar, tanto en lo que al ámbito se refiere como lo relativo a su comprensión, por cuanto las consideraciones que resultan validas a determinados escenarios de la práctica deportiva, no resultan aplicables a otras. Por ello en la actualidad el deporte no se configura como un fenómeno unitario, sino más bien como un conjunto diverso de manifestaciones sociales, con una óptica de integralidad y holismo.

La práctica deportiva es sinérgica con los valores en los que se fundamenta la sociedad actual, la incidencia de la actividad física en la vida moderna es significativa y se ha convertido en una actividad practicada u observada por la gran mayoría de personas, según Celma (2004), “El deporte puede considerarse como un elemento aglutinador, en algunos casos profiláctico en la nueva realidad social que se está configurando…” (p. 142).

En este sentido, la actividad física deportiva no sólo es importante para quienes actúan en él, también lo es para un número muy significativo de personas que lo oyen u observan directamente a través de la radio y/o televisión, quienes día a día siguen las incidencias de sus equipos o atletas favoritos, constituyéndose muchas veces en iconos de la sociedad.

Considerando su trascendencia en el mundo y en el desarrollo de la sociedad, cabe caracterizar la estructura del sistema deportivo venezolano en Venezuela, la cual está constituida por la organización deportiva privada y la organización deportiva oficial. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas estadales, ligas deportivas, clubes y otros.

En relación a estos aspectos, Maveet (1983) señala que:

> El talento individual y colectivo del deportista-entrenador-dirigente y gerente y el grado de compenetración para lograr el objetivo, la eficacia del sistema gerencial, la preparación del atleta, así como las condiciones

> sociales de su desarrollo influyen directa o indirectamente en el éxito deportivo (p. 6).

De allí, la importancia para el modelo deportivo venezolano de la integración entre el sector privado y el sector público lograda con la creación del IND para otorgar un sustento organizativo y social al deporte, el cual debe estar acompañado de la acción gerencial para buscar nuevas maneras de dirigir las organizaciones en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas a través de un proceso orientado por una gestión sobre la base de una estructura que permita racionalizar el talento humano, técnicos y materiales, con fines de alcanzar la máxima productividad mediante el esfuerzo mancomunado de la pluralidad organizacional.

Es así que en la búsqueda de nuevas maneras de gerenciar el deporte, en 1994, se presentan las bases del nuevo modelo deportivo venezolano, con el establecimiento de políticas y lineamientos orientados principalmente a la reestructuración del deporte nacional. Desde esta perspectiva, la organización deportiva conformada por entidades o entes del sector público y privado que desarrollan actividades deportivas en el ámbito nacional, estatal y municipal, son quienes deben promover la participación de todos los sectores de la colectividad en la práctica de las diferentes disciplinas deportivas.

De esta forma, consciente del desarrollo vertiginoso que en la actualidad presenta el ámbito deportivo, es universal asumir que la estructura de la misma debe ajustarse a los nuevos prototipos a fin de que la organización pueda contribuir al ordenamiento y sistematización de esfuerzos y recursos para la consecución del desarrollo pleno e integral del deporte venezolano.

De lo expresado se desprende que la aceptación y el compromiso con un nuevo paradigma, lleva consigo una concepción amplia y comprensiva del proceso administrativo y del respectivo sustento de la organización deportiva. Al respecto Rangel (2010), señala que el deporte debe tener una gerencia que tenga una visión hacia la

excelencia, es decir hacia la calidad total, para esto deberá ejercer sus funciones de manera proactiva, utilizando la gerencia estratégica como herramienta clave para el funcionamiento administrativo, el cual debe tener en los programas y planes el apoyo actualizado necesario para cubrir eventos, ejecutar acciones que ayuden a mejorar su desempeño funcional.

En este mismo sentido, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) señala que los gerentes y los investigadores de la administración, llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso de la capacitación permanente entre los miembros de la organización. Por consiguiente, pareciera que el éxito de la gestión gerencial dependerá de la administración sistemática, planificada, organizada, controlada, supervisada y evaluada para así poder alcanzar sus objetivos.

La atención integral al atleta demanda la redificada integración de estrategias de atención social, medica psicológicas, económica y educativa-formativa, que aseguren que la formación pueda desarrollar de manera armoniosa, todas las capacidades atléticas y ciudadanas, para alcanzar altos niveles de desempeño competitivo.

En su dimensión competitiva, la alta competencia integra, en la articulación de sus aspectos formativos, en primer lugar, la participación en los distintos niveles de competencia con atención en: a) Las edades de los atletas en formación, b) Los niveles competitivos que establece internamente cada país, c) Los niveles competitivos mundiales y olímpicos que establece cada federación deportiva y el Comité Olímpico Internacional; En segundo lugar, la evaluación y control de los resultados competitivos, para asegurar el desarrollo atlético-competitivo de los deportistas; y por último, la planificación, desarrollo y control de políticas y procedimientos para la utilización de instalaciones deportivas; tanto en la dimensión formativa de los atletas, como en la dimensión competitiva, que es la dimensión que expresa la

manifestación final de la alta competencia.

Cuando reducimos un sistema deportivo a sus partes por medio del análisis, se pierden las propiedades esenciales de ese sistema. Pero si consideramos las partes como componentes de un todo, es decir sus funciones y roles en ese todo, podemos capturar sus propiedades esenciales y explicar su comportamiento. Entonces se evidencia la necesidad de una gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento.

La gerencia sistémica, de acuerdo a Carrillo (2003), tiene tres funciones principales, la primera es crear el clima o ambiente adecuado para que quienes en ella participan puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo; y organizar el trabajo para lograrlo. La segunda función es facultar a los empleados para hacerlo mejor mañana que lo mejor que lo pueden hacer hoy. Esto involucra un proceso de desarrollo, de aumento el valor del aporte que el trabajador realiza. La tercera función, es administrar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes somos responsables, las interacciones de sus unidades con las otras unidades de la organización, y las interacciones de sus organizaciones con otras organizaciones a su alrededor.

Para sobrevivir a estos cambios y exigencias se hace indispensable la revisión continua de los procesos y procedimientos, Aponte (2000), destaca la necesidad de "… actividades o eventos que se realizan o que se deben agotar en forma ordenada para cumplir con una debida prestación de servicio o logro de objetivos" (p.15), por consiguiente para adaptar cada proceso, haciendo el mejor esfuerzo para alcanzar la máxima eficiencia, al menor costo y el menor tiempo posible, es definitivamente la única vía que asegura la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

Lo expuesto anteriormente, me permite como investigadora tener una visión construida de la realidad o fenómeno bajo estudio, que parte de lo que plantean teóricos versados sobre la temática, así como también,

lo que observado, considerando además mi experiencia.

Como producto de los planteamientos anteriores, presento las siguientes inquietudes investigativas que orientan la construcción de un nuevo conocimiento pertinente y contextualizado referido a la realidad estudiada: ¿Qué significado confieren los actores sociales a la gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento?; ¿Cuáles son los significantes y significados que le otorgan los actores sociales a la a la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?; ¿Cuáles son los fundamentos que sustentan la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?; y, ¿Qué argumentos sustentan el desarrollo de un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento?

Las interrogantes señaladas me sirven de apoyo para plantearme el desarrollo de una investigación orientada por los siguientes propósitos: Conocer el significado que le otorgan los actores sociales a la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Interpretar, los significantes y significados que le otorgan los actores sociales a la a la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Comprender los fundamentos que sustentan la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento. Para poder generar un constructo teórico acerca de la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento.

Se justifica porque a través de este desarrollo investigativo se podría optimizar el desarrollo deportivo en el estado, ya que tomando en consideración toda la temática planteada y los derivaciones obtenidas a través de los actores sociales se puede desplegar un conocimiento emergente y que responde a la realidad en estudio, el cual contribuya mejorar la gerencia del deporte de alto rendimiento desde una visión sistémica.

Este estudio enfoca y visualiza la organización inteligente potenciada por el aprendizaje organizacional logrado por los integrantes de las diferentes coordinaciones deportivas

que tienen la gestión del deporte de alto rendimiento y aporta un conocimiento que responde a la realidad que experimenta la gerencia del deporte de alto rendimiento desde las voces de los actores sociales.

DESARROLLO TEÓRICO

En el presente momento, se presentan los estudios asociados a la investigación, además de indagar tanto en las experiencias de otros investigadores y la recopilación de las teorías en las cuales se apoya la presente investigación, así como de los soportes teóricos que la acompañan.

Sánchez (2015), presentó su tesis doctoral en la Universidad Yacambú: Gerencia enfocada en la formación de corredores de fondo para la alta competencia. Esta investigación aborda el estudio analítico e interpretativo de la gerencia que está sustentando la formación de corredores de fondo, con la intención de generar una nueva aproximación teórica a tal realidad gerencial, para así responder pertinentemente a los retos de la alta competencia.

La dinámica cognitiva que concreta esta investigación, tiene como factor nuclear la experiencia atlética del investigador como corredor de fondo y su experiencia profesional técnico deportiva en formar corredores de fondo. A partir de tales experiencias, este estudio se integró con un sentido fenomenológico hermenéutico, considerando las vivencias de los gerentes de la formación de corredores de fondo, las cuales fueron contrastadas con las visiones teóricas que se relacionan directamente con tal proceso.

Como resultado del proceso emergieron tres categorías: Gerencia, Proceso de Formación de Corredores de Fondo y Alta Competencia. A partir de ellas se considera que debe alinearse la participación de los diferentes formadores, con la finalidad de dialogar, reflexionar, criticar, evaluar y tomar decisiones, dirigiendo su atisbo hacia un mismo fin. Se evidencia la necesidad de formación y capacitación de los gerentes tanto de la federación como el de las diferentes

asociaciones de atletismo en y demás integrantes de la organización en las diversas áreas de su competencia. Se evidencia que los apoyos en este sentido han sido inconexos, insuficientes y deficientemente coordinados la preparación que otorgan las universidades e instituciones de formación de entrenadores, así como también el poco apoyo que tiene este deporte por parte del gobierno.

La contribución de este trabajo es amplia, pues por un lado se realiza en el contexto del estado Lara y en un deporte de alto rendimiento. Emerge la necesidad de coordinación y la necesaria relación entre Federaciones e instituciones del estado, es decir, entre sector privado y público: Por otro lado, se destaca la necesidad de metodologías para el éxito en la alta competencia.

Gerencia del Deporte

La gerencia en el aspecto deportivo ha experimentado cambios sustanciales en los últimos años, pues debe responder a la necesidad e intención de formar atletas o equipos para la alta competencia. Hoy en día se reclama una gestión gerencial que posibilite mayor eficiencia, integridad y éxito en la organización, tanto a mediano como a largo plazo superando los fundamentos de la teoría y la praxis gerencial por estar unos en proceso de agotamiento y otros en desplazamientos y declives generados por la crisis de paradigmas tradicionales. Es por eso, que el proceso gerencial deportivo tiene características de; planificación, ejecución y control.

Para Sánchez (ob. cit.), planificar es anticipar, prever una secuencia lógica y coherente del desarrollo de las tareas que nos llevan a alcanzar objetivos previamente definidos. En este sentido, la planificación es la representación de un plan o proyecto de acción que se realiza con el proceso del entrenamiento de un atleta para lograr obtener un objetivo determinado (alto rendimiento). Para que el entrenador pueda tener éxito al elaborar su plan de trabajo, debe considerar un conjunto de variables, que constituyen las bases necesarias para la construcción del plan de

trabajo y su metodología de elaboración.

Según Zintl (1991), “la planificación del entrenamiento como la adaptación de todas las medidas a corto y a largo plazo del proceso de entrenamiento hacia al alcance previsto de la forma deportiva”. Al respecto Sánchez (2004), define “la planificación del entrenamiento como el proceso mediante el cual el entrenador busca y determina alternativas y vías de acción que con mayor probabilidad puedan conducir al éxito”.

En términos generales, planificar, según Mestre (1995) es prever con suficiente anticipación los hechos, las acciones, de forma que su acometida se efectué de forma sistemática y racional, acorde a las necesidades y posibilidades reales, con aprovechamiento pleno de los recursos disponibles en el momento y previsible en el futuro.

De esta manera, es importante considerar a la planificación como el medio más importante para el logro del alto rendimiento. La teoría y la metodología modernas del desarrollo de las cualidades físicas del ser humano en lo que se refiere al deporte moderno es un área bastante científica y estricta, ya que la planificación del entrenamiento es el área más estudiada y mejor elaborado que ocupa un lugar central justificadamente.

Cabe señalar, que a medida que se eleva la cualificación de los deportistas, se hace más difícil el perfeccionamiento dirigido de su preparación funcional. Se podría decir, que las perspectivas para el futuro desarrollo del deporte dependerán, todavía más que ahora, de la teoría y de la planificación del entrenamiento, de la elaboración de los sistemas de entrenamiento con los últimos avances técnicos y científicos.

En efecto, el éxito de cualquier planificación está determinado por el estudio que debe preceder a su elaboración, a su ejecución y a una permanente evaluación. Es cierto que el responsable de la planificación de un entrenamiento no puede controlar todas las variables que participan de forma directa o indirecta como lo señala García y otros (1996), pero al

menos debe conocerlas y saber el grado de incidencia que tendrán sobre el mismo.

Asimismo señala Sánchez (2011), que la planificación debe tener bases científicas; en un pasado relativamente reciente, la planificación del entrenamiento se basaba mucho en la experiencia personal del entrenador, en una base del método del ensayo y error. Actualmente, con el avance indiscutible de la investigación científica en el área de la metodología del entrenamiento y de la planificación, se impone al entrenador una actitud de aproximación a nuevos conocimientos, con la finalidad de conocer profundamente su modalidad, el contenido y la correcta selección de los recursos que conduzcan al desarrollo óptimo de sus atletas.

En el mundo deportivo, ejecutar es la puesta en acción del plan de entrenamiento. Para lograr los objetivos propuestos, el gerente formador de corredores de fondo para la alta competencia se ve obligado a desarrollar una serie de grandes y pequeñas tareas planificadas al inicio de cada macroestructura, las principales son: lograr un elevado nivel de salud y un desarrollo físico multilateral; disponer y dominar la técnica – táctica; educarse en las más elevadas cualidades morales y volitivas; educar las cualidades físicas; adquirir los hábitos prácticos y los conocimientos teóricos del deporte.

Una de las actividades imprescindibles del entrenador deportivo es el control del proceso de entrenamiento, que no solamente se ciñe al hecho de verificar la carga de entrenamiento (volumen, intensidad, duración, etc.). El control en el macrociclo tiene como objetivo comprobar la efectividad del nivel de preparación que el deportista obtiene en cada una de las etapas del proceso formativo. Existen parámetros de control que nos permitirán asegurar la correcta evolución de las distintas capacidades del deportista y que posibilite una modificación del programa en función del resultado obtenido en el análisis de la influencia del proceso de entrenamiento.

En la actualidad, destaca Sánchez (ob. cit.), la postura emergente ante los desafíos

gerenciales en el deporte se centra en los cambios de paradigmas y a los nuevos y más modernos sistemas de entrenamientos. Siendo las cosas así, resulta claro que los entes federativos debiesen hacer una revisión exhaustiva de cómo se está gerenciando y que tareas están llevando a cabo, cada uno de los gerentes formadores de corredores de fondo para la alta competencia en el país.

Un correcto control del entrenamiento, obliga al gerente a un minucioso seguimiento del trabajo. El mundo de la gerencia de alto rendimiento, es un escenario complejo que tiene múltiples dimensiones que son necesarias de abordar con una visión sistémica, que vea el proceso en su integralidad. En consecuencia se considera los postulados de la teoría general de sistemas y de la administración sistemática como soporte para la construcción de un conocimiento emergente.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla en el contexto de los estudios cualitativos, sustentado en postulados ontológicos y epistemológicos que determinan el devenir del proceso cognoscente y la manera como el investigador activa los pensamientos y procedimientos que lo concretan.

Ontológicamente el objeto a conocer en esta investigación, presenta su dimensión óntico-formal en la intersección de tres componentes que son: (a) Gerencia, (b) gerencia sistémica, (c) alta competencia, que se articulan en un entramado de interacciones sociales, en el ámbito de la actividad deportiva. Los tres componentes adquieren en la unión de fenómenos, que es mi objeto de estudio, características que no tienen por separado.

El objeto de estudio interrelaciona tres (3) sistemas abiertos, en una dinámica de interacciones humanas. Eso hace que el carácter sistémico del fenómeno social en estudio, les transfiera una naturaleza compleja que se expresa:

a) Las cambiantes interacciones entre los factores que componen cada uno de sus tres componentes, b) Las cambiantes interacciones entre los tres componentes, la conformación del sistema abierto el cual se unifican.

Dada la ontología social del fenómeno a conocer en esta investigación y en atención a todo lo anteriormente señalado, la investigadora enfocó su búsqueda de trascender el fenómeno en una comprensión inacabada de la realidad, desde una concepción epistemológica interpretativa, fenomenológica y/o naturalista donde se aborda la gerencia sistémica para el deporte de alto rendimiento, desde un enfoque cualitativo, focalizando la atención en la interpretación de sus experiencias. El método a utilizar en esta investigación es el fenomenológico-hermenéutico, porque se conforma en la interrelación de instancias fenomenológicas e instancias hermenéuticas a partir de quienes experimentan el fenómeno.

RESULTADOS

Estructuración del Constructo Social Enfocado en la Gerencia de las Organizaciones Deportivas para la Gestión de la Alta Competencia del Futbol de Salón. Como resultado se devela que la gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento debe ser vista como disciplina científica humanista y social, que conjuga una serie de herramientas e instrumentos para el logro de la misión y alcance de la misión organizacional. Es un proceso sistemático, complejo, multi e interdisciplinario, que incluye la gestión de los recursos (infraestructura, presupuesto) y el talento humano, en el cual la sabiduría y el trabajo en equipo son clave para enfrentar los retos actuales.

Esta debe cumplir las fases de selección, detección, formación deportiva y alta competencia para optimizar el proceso de logros de los atletas a nivel estadal, regional e internacional con una visión integral y estratégica. Para conseguir esto, es necesario que los gerentes profundicen en sus conocimientos de

una manera continua y permanente, formarse gerencialmente para la vida y así alcanzando la sabiduría.

La gerencia debe tener una orientación mayor hacia el talento humano que sin desestimar la necesaria inversión presupuestaria que si bien es importante no debe ser la prioridad, así como tampoco una visión centrada en resultados que apuntan a metas de visibilidad política, obviando la calidad integral y la necesaria innovación en la gerencia. El gerente debe asumir el compromiso con la administración pública y el manejo de recursos materiales, físicos y presupuestarios.

Hace falta voluntad política, no hay promoción de la importancia del deporte para todos en los diferentes ámbitos de la vida humana. Es clave para gerenciar el deporte; el compromiso, las alianzas estratégicas, comunicación corporativa, mística, respeto, trabajo en equipo y el apoyo e incorporación de todos los actores involucrados.

El deporte de alto rendimiento está orientado al logro del mayor rendimiento deportivo por el atleta, es un disciplina científica humanista y social, interdisciplinaria, progresivo, continuo que tiene las fases de selección, detección, formación deportiva y alta competencia. Una gran falla del proceso es esperar etapa juvenil para la selección de talentos, siendo la selección ya tardía de talentos. Solo en el deporte individual se está haciendo una selección temprana del talento, existiendo mucha debilidad en los deportes colectivos.

Se requiere de una política integral, sistematizada y nacionalista de apoyo al Deporte de Alta Competencia. Dos orientaciones del deporte, el de alto rendimiento y el deporte para todos, considerando como base de la pirámide del deporte de alto rendimiento el deporte para todos, pues es de las masas donde brotan los atletas, entonces es necesaria una política que estimule la participación ya sea como actividad lúdica, física o por salud, sembrando el campo para que germinen los atletas que luego son seleccionados así como formados.

CONCLUSIONES

Una institución estable y compleja como es una entidad deportiva, demanda establecer un sinnúmero de relaciones tanto de carácter interno como externo. Las estructuras organizativas a las que aquí hacemos referencia corresponden al mundo exterior, siendo necesario abordar la problemática desde una visión interior.

La gerencia sistémica del deporte de alto rendimiento debe asumirse con una visión complejizante. Debe considerar qué espera la sociedad de quien se encuentra al frente de la organización como máximo responsable de la entidad, y a tal efecto se debe recurrir a la comprensión de las distintas disposiciones legales que norman sus desempeños, con el fin de que, a partir de estos antecedentes, que regulan su ejercicio como responsable de la gerencia, se pueda establecer si está realizando eficientemente su labor al frente de la organización. Desde el punto de vista normativo legal se debe hacer alusión a las actuales leyes que regulan el sistema deportivo nacional y en segundo término a las políticas deportivas incluidas en el Plan Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (MPPD, ob. cit.), que dictaminan en sus disposiciones el rol y competencia del ejercicio desarrollado por los máximos gerentes deportivos, las que garantizan que la labor desarrollada tenga un impacto positivo en el medio disposiciones que establecen las pautas mínimas a respetar en su labor directiva.

Se debe tener presente que las instituciones que se encargan de la gestión del deporte de alto rendimiento se encuentran en constante evolución, dando lugar al requerimiento de gerentes con una formación más profunda. Las nuevas maneras de gerenciar demandan el implementar sistemas de gestión de calidad. El gerenciar implica, entre otras cosas, el distinguir perfectamente los asuntos importantes, saber evitar los errores y superar los obstáculos que se presentan habitualmente en el ejercicio del cargo.

Para lograr resultados positivos lo primero que se ha de hacer, es evitar los errores que impiden obtener un rendimiento adecuado de la organización, es decir, dirigir es desarrollar una gestión sistémica orientada hacia la calidad. Lo que se logra en la medida en que se dé un correcto cumplimento a los procesos de dirección, planificación, organización, supervisión y control.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aponte, A (2000). **La Práctica del Deporte, Elementos de Importancia Técnica**. Cali, Colombia: Ediciones Colomsport

Carrillo, R. (2003). **Pensamiento Sistémico & Sistemas Pensantes**. (Documento en línea). Disponible en: http://www.google.co.ve/url.com. Pen Sistémico _ Sis Pensantes.pdf

Celma, J. (2004). **ABC del Gestor Deportivo.** INDE. Publicaciones, Barcelona España.

Maveet, L. (1983). **El Proceso de Entrenamiento**. Buenos Aires: Stadium

Mestre, J. (2012). **Planificación Deportiva.** Madrid – España: Educar.

Ministerio para el poder Popular del Deporte (MPPD, 2012). **Plan Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física**. Caracas: MPPD

Rangel, S. (2010). **Las Instalaciones Optimas para la Práctica Deportiva**. , Madrid, España: Sales.

Sánchez, B (2011). **Bases Teóricas y Funcionales del ARD. Conceptos, Requisitos y Condiciones.** Mod. 1.1.1. Master de Alto Rendimiento Deportivo.

Sánchez, F. (2004). **Curso de Especialista Universitario en Alto Rendimiento Deportivo.** Madrid, UCLM.

Sánchez, N. (2015). **Gerencia Enfocada en la Formación de Corredores de Fondo para la Alta Competencia**. Tesis Doctoral no publicada. Barquisimeto: Universidad Yacambú

Stoner, J.; Freeman; Gilbert, J. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall

Zintl, F. (1991). **Entrenamiento de la Resistencia**. Barcelona: Martínez Roca.

EL ESTILO EMERGENTE DEL LIDERAZGO FEMENINO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRAXIS ORGANIZACIONAL

Autora: Ana Iris Peña
irisp419@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito, generar una aproximación teórica del estilo emergente del liderazgo femenino que difiere de los demás estilos tradicionales de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional, puesto que la misma otorga habilidades personales y sociales, distintivas de las líderes femeninas en su praxis organizacional. Los constructos teóricos considerados para esta investigación se basan en argumentos de Goleman (1999, 2004), Maxwell (2007) y Mercadé (2007), que sustentan las categorías principales como son el estilo de liderazgo femenino y la inteligencia emocional. La metodología aplicada se enmarca en el paradigma cualitativo, específicamente el método fenomenológico, con apoyo del diseño descriptivo; los sujetos de la investigación, se escogieron en forma intencional y está conformada por diez (10) mujeres que ejercen cargos gerenciales en distintas organizaciones del municipio Barinas estado Barinas; la técnica de recolección de datos aplicada es la entrevista en profundidad, lo que permitió llegar a reflexiones preliminares donde el estilo emergente de liderazgo femenino se caracteriza por el estilo resonante visionario, siendo un estilo genuino porque se evidencia la intuición femenina que facilita el liderazgo de servicio, con alto grado de creatividad y proactividad, para superar cualquier barrera en el ámbito personal, laboral y profesional, valorando la sinergia de sus seguidores, lo que origina alta satisfacción laboral y motivación por la aplicación de la inteligencia emocional en su praxis organizacional.

PALABRAS CLAVE:
Estilo emergente, liderazgo femenino, inteligencia emocional, praxis organizacional

THE EMERGING STYLE OF FEMALE LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONAL PRAXIS

ABSTRACT

This research work has the general purpose of generating a theoretical approach to the emergent style of female leadership that differs from other traditional styles of leadership and its relationship to emotional intelligence, since it provides personal and social skills, distinctive of female leaders in their organizational practice. The theoretical constructs considered for this research are based on arguments of Goleman (1999, 2004), Maxwell (2007) and Mercadé (2007), which support the main categories such as female leadership and emotional intelligence. The applied methodology is framed in the qualitative paradigm, specifically the phenomenological method, with the support of the descriptive design; the subjects of the search, were selected in an intentional way and it is conformed by ten (10) women engaged in managerial positions in different organizations from Barinas municipality, Barinas state; the data collection technique applied is in-depth interview; which allowed us to reach preliminary reflections where the emergent style of female leadership is characterized by the resonant visionary style, being a genuine style because it shows the feminine intuition that facilitates the leadership of service, with a high degree of creativity and proactivity, to overcome any barriers in the personal, professional and professional, valuing the synergy of their followers, which leads to high job satisfaction and motivation for the application of emotional intelligence in their organizational praxis.

KEYWORDS: Emerging style, female leadership, emotional intelligence, organizational practice.

INTRODUCCIÓN

En toda organización se requiere de una coordinación de diversos componentes, con la finalidad de aunar esfuerzos, consensuar estrategias, alcanzar objetivos y articular funciones; surgiendo así el papel de un liderazgo organizacional que permita lograr las metas planeadas.

En este sentido Goleman, Boyatzis y McKee (2004), afirman que:

> Para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y sin ella es imposible establecer un equipo de trabajo creativo y eficaz. El liderazgo requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento.

Los líderes que han marcado la pauta en las organizaciones crean un clima laboral acorde para fomentar emociones positivas que incrementen el sentido de pertinencia del empleado y se sienta como parte de ella, para que sus esfuerzos estén encaminados a darle mejor servicio a los clientes internos y externos, dando resultados económicos y sociales porque incentivarán a sus demás compañeros de trabajo a lograr los objetivos planificados.

Este planteamiento permite que se pueda determinar la existencia de un estilo de liderazgo femenino, puesto que las mujeres tienen características propias para ejercer su liderazgo más allá de su cargo, por esencia misma de ser mujer, en vista que complementan con su inteligencia emocional el ejercicio de cualquier actividad en la praxis organizacional.

A mediados de los años 80 Loden (1987), identificaba nueve (9) áreas, donde se observa el estilo de gestión femenina:

1. Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros que a acumular poder personal.
2. Resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad.

3. Habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; resolución.

4. Grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección.

5. Dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente.

6. Asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad.

7. Atención a la diversidad: su primera consideración es el personal.

8. Resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos.

9. Desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

Según lo establecido por el autor es posible sostener, que el estilo de las mujeres en el ámbito organizacional, tiende a ser coherente con los rasgos de liderazgo femenino, debido a que suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando así la acumulación de estrés, donde se considera como interrupciones las tareas no planificadas. Se evidencia la aplicación de la inteligencia emocional en la ejecución de tareas cotidianas, desde ser ama de casa a ser empresaria o gerente en cualquier organización social donde se desempeñe como líder, creando equipos cooperativos y no competitivos entre sí.

Además, Bennis (citado en Hindle, 2008), enuncia cuatro (4) competencias que los líderes deben desarrollar:

a. La formación de una visión que proporcione a los individuos un puente hacia el futuro.

b. El otorgamiento de significado a esa visión mediante la comunicación.

c. La construcción de la confianza, que es “el lubricante que hace posible que las organizaciones funcionen”.

d. La búsqueda del autoconocimiento y la autoconfianza. En este contexto, Bennis dice lo siguiente: “Pienso que muchos de los

líderes con los que tuve oportunidad de conversar dejan aflorar su lado femenino. Muchos líderes masculinos son casi bisexuales en su capacidad de apertura y reflexión (…) El género no es el factor determinante"

Este aporte teórico manifiesta las características de un líder y aún más sin importar el género, haciendo alusión a un estilo emergente de liderazgo femenino con inteligencia emocional ejercido por mujeres, ya que su intuición, aspecto maternal pero racional, demuestra un binomio emocional con un plano axiológico bien asentado para encaminar hacia el éxito cualquier organización que se le encargue porque trata a sus empleados como hijos que sientan que están en familia y deben luchar por ella, incrementando la productividad con sentido humanista.

Esta investigación pretende generar una aproximación teórica del estilo emergente del liderazgo femenino y la inteligencia emocional en la praxis organizacional.

DESARROLLO TEÓRICO

Los antecedentes y referentes teóricos de la investigación están referidos a los estudios o la necesidad de abordar las investigaciones y experiencias que se han llevado a cabo en el ámbito internacional, nacional y regional, así como los aportes que pueden garantizar la construcción teórica de la misma.

Es necesario acotar que existen pocos estudios encontrados en materia de liderazgo Femenino e inteligencia emocional, y algunos su data supera los cinco (5) años, por lo que sólo se presentan dos (2) antecedentes que sirven para sustentar el abordaje de esta investigación:

Machado y Torres (2014), en su trabajo de grado titulado: La inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerentes de talento humano, cuyo objetivo general fue: Describir la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo ejercidos por un grupo de gerentes de empresas afiliadas de la Camara Venezolana – Americana de

Comercio, Industria (VenAmCham) para el año 2014, cuya investigación fue de tipo correlacional-descriptivo y no experimental transversal, hicieron uso de dos instrumentos: Cociente intelectual de Reuven Bar-On y el Inventario de Prácticas de Liderazgo, donde la muestra fue de 19 sujetos que son gerentes de las empresas líderes en su sector, obteniendo como resultado la alta relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional.

Esta investigación demuestra la necesidad que tienen las oficinas de talento humano para verificar la importancia de aplicar inteligencia emocional en los cargos gerenciales donde se desempeñan, para mejorar su estilo liderazgo. Es relevante porque demuestra científicamente la relación de la categoría inteligencia emocional con un estilo de liderazgo, en este caso transformacional que se caracteriza por utilizar emociones positivas para incentivar a su equipo de trabajo.

Parra y Useche (2010), realizaron su tesis de grado, cuyo objetivo general fue: Describir el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional, con que cuentan en la actualidad, mujeres que ocupan jefaturas en una institución que presta servicios de salud en la ciudad de Bogotá, utilizaron la investigación de tipo descriptivo transversal, con una muestra de siete (7) mujeres que ocupan cargos de jefatura de distintos niveles jerárquicos y que tienen una o más personas a cargo, así como a las 16 subordinadas que tienen bajo su responsabilidad, aplicaron los instrumentos de: Descriptores demográficos y ocupacionales; Modelo de Rango Total de Liderazgo; el Test de Wartegg y Machover y la autoevaluación de inteligencia emocional y social, se pudo concluir que el grupo gerencial de esta institución despliega primordialmente conductas de liderazgo transformacional, lo que se relaciona con un adecuado desempeño en habilidades personales y sociales de inteligencia emocional, es decir que a partir de la relación líder - seguidor; se producen niveles altos de

satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

Se puede verificar el estilo de liderazgo femenino, que haciendo uso de sus habilidades personales y sociales enmarcadas en la inteligencia emocional logra altos niveles de efectividad, así como compromiso para que el personal a su cargo pueda dar más en caso de ser requerido. Esta investigación tiene más relación con el presente estudio porque mediante instrumentos psicológicos se puede determinar conductas con emociones favorables para la praxis organizacional de una mujer en un puesto gerencial.

Para poder abordar la investigación es necesario conocer los constructos teóricos de distintos autores, para el tema del liderazgo, sus estilos, liderazgo femenino y la inteligencia emocional.

Definición de liderazgo

Maxwell (2007), afirma que: Aquel que piensa que es líder, pero no tiene seguidores, sólo está dando una caminata, ya que si no se puede influir en otros, no hay quienes lo sigan, y si no hay quienes lo sigan, no es líder, resaltando que liderazgo es influencia, nada más y nada menos.

Es importante acotar que un cargo no hace al líder, porque sólo los líderes con su actuar diario suman seguidores, para lograr en común acuerdo lo que deseen en pro de la organización donde se desenvuelvan, mientras que un cargo sin liderazgo estaría en detrimento del éxito empresarial.

Estilos de Liderazgo

Para Gil (1990), los estilos se establecen acorde a los deberes que desempeñe, así como las responsabilidades que los superiores acepten y va de la mano con su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se describen brevemente los tres estilos básicos de liderazgo:

El Líder Autócrata: Es aquel que asume toda la responsabilidad, quien da órdenes o instrucciones sin considerar el punto de vista de sus subordinados, lleva el control de todo para evitar errores en la ejecución de las tareas.

El Líder Participativo: Es el análogo al líder autócrata, en vista que permite el consenso, escucha las opiniones de sus seguidores, los guía, facilita el proceso de solución de problemas.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o Líder Liberal: Todo lo que es su responsabilidad lo delega para evadirlas, donde sus subalternos deben automotivarse y diseñar su plan de trabajo.

En las organizaciones sociales se observa combinación de estos tipos de líderes acorde a la situación, por ejemplo un líder autocrático-participativo o participativo-liberal, pero desde la perspectiva moderna se sugiere el primero porque adecua sus fortalezas de dirección en un momento dado donde debe llevar el control y a su vez escuchar sugerencias de su equipo de trabajo.

Los Nuevos Estilos de Liderazgo

Cardona (2001), afirma que el contenido del término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX, pero fundamentalmente en las últimas décadas donde el liderazgo se asocia con la importancia que se le asigna a “la relación que se establece entre líder y colaborador”, en lugar de fijarse sólo en ciertas características del líder. Este enfoque recibe el nombre de liderazgo relacional. Considerando lo anterior, se definen tres (3) tipos de liderazgo relacional:

Liderazgo Transaccional

Es el que supone un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción. El liderazgo transaccional sostiene que las relaciones líder-subordinado se basan en una serie de cambios o pactos implícitos. Este tipo de líder se aleja de las características del líder femenino, pues es un proceso simbiótico sin dinamismo en pro de la organización donde se inserte.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas, son capaces de emocionar, despertar e

inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo. Este tipo de liderazgo tiene en esencia aspectos que se identifican con el liderazgo resonante (La inteligencia emocional es su base) con el liderazgo femenino (Liderazgo de servicio con sentido maternal).

Liderazgo Trascendente

Este liderazgo es definido, para Chinchilla (citado en Cardona, 2001), como una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La vinculación entre líder y colaborador sería de carácter ético, al introducirse la dimensión de servicio. Este tipo de liderazgo sirve para lograr equipos cooperativos y no competitivos como es característico del liderazgo femenino.

Liderazgo Resonante

Este es un concepto que ha introducido Goleman, Boyatzis y McKee (2004), el liderazgo emocional, también denominado liderazgo resonante, se caracteriza por ser más comprensivo, más comprometido y más afectivo que otros métodos utilizados habitualmente en las organizaciones. Este estilo de liderazgo tiene aspectos característicos del liderazgo femenino, por lo que se requiere conocer cada tipo y determinar cuál es el que describe los elementos del estilo emergente como fenómeno de estudio.

Estos autores tipifican el liderazgo en seis (6) estilos del menos resonante hasta el más resonante. Se describen brevemente a continuación:

Liderazgo autoritario. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. El talento que puede se fuga. Es el clásico líder autócrata sólo se escucha a sí mismo sin importar el aporte de su equipo.

Liderazgo democrático. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que

pueda delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Al compararlo con los demás autores parece el estilo de líder participativo-liberal.

Liderazgo afiliativo. Su lema es "primero las personas", lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Este estilo no mantiene un equilibrio con su inteligencia emocional.

Liderazgo timonel. Este líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás uno de los más utilizados, porque sirve de guía y facilitador de procesos. Se puede decir que es una combinación de líder autócrata-participativo.

Liderazgo coaching. El líder coach, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. Sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente, mediante este estilo se forman equipos altamente efectivos.

Liderazgo visionario. Se define como el más resonante, gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. Este tipo de personas mueve muchas masas.

Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva provocan un efecto al que se llama resonancia (lo contrario se denomina disonancia), los estados emocionales del líder tienen efectos profundos en sus subordinados, se puede materializar en la sinergia que logran en sus seguidores, llevando organizaciones a máximos resultados, ahorrando costos, trabajando con compromiso, sentido de pertenencia y siendo proactivos en el rol que desempeñan.

Liderazgo Femenino

Hay que tener en cuenta que en la mujer habita un enorme espíritu de

superación, y con la incorporación de la misma a las diferentes entidades habiéndole otorgado puestos de responsabilidad, las organizaciones se verán contagiadas por ese espíritu evolutivo. La mujer en su vida cotidiana intenta no partir del lamento o de la queja, siendo una persona tenaz para poder llegar a enfrentarse a situaciones adversas, estando al mismo tiempo alerta ante cualquier oportunidad que se le presente para poder mejorar.

En uno de sus libros Mercadé (2007), plantea los rasgos característicos de una líder femenina:

1. Planifican y saben marcar estrategias a largo plazo.
2. Dirigen de forma emocional, pensando más en las personas que en la cuenta estricta de resultados.
3. No les importa el poder y no se preocupan demasiado por las jerarquías.
4. Se preocupan de sus equipos y de las personas que lo forman.
5. Organizan el tiempo con una rentabilidad tres veces mayor que la de los hombres
6. Accesibilidad.
7. Empresas radiales.
8. Prefieren estar en el centro (en la familia hacen lo mismo).
9. No retienen la información porque trabajar en equipo significa tener abierta constantemente la información para que se consigan buenos resultados.
10. Son autónomas.
11. Creatividad e intuición, son cualidades femeninas.

Estos once (11) aspectos que caracterizan el estilo emergente de liderazgo femenino, como estilo de dirección usado por regla en las mujeres, resulta por las habilidades y destrezas innatas que poseen ellas, pero dicho estilo puede aplicarse a la gerencia masculina, lo que permitiría inferir que es un estilo de liderazgo como cualquiera de los mencionados en los apartados anteriores que resalto de la inteligencia emocional que utilizan las mujeres en forma natural.

Inteligencia Emocional

De acuerdo a Goleman (1999), la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (p.385).

Del mismo modo, éste autor considera que la inteligencia emocional otorga habilidades personales y sociales que permiten autocontrolarse, mejorando las relaciones inter e intra personales, lo cual resulta favorable en cualquier entorno laboral y personal, estas características las poseen las líderes femeninas en su praxis organizacional porque tienden a plantear estrategias de resolución de problemas, manejo de conflictos, escuchando ambas partes sirviendo muchas veces de mediadora, aplicando la relación ganar-ganar en el aspecto emocional.

Para complementar Gardner (citado por Goleman, 2004), plantea que la inteligencia emocional está asociada a la inteligencia interpersonal; la cual incluye la capacidad de comprender a los demás, motivándolos a trabajar cooperativamente con ellos. Así como la inteligencia intrapersonal, que es la facultad de orientar las propias vidas de manera satisfactoria, considerando ésta última, clave fundamental para el autoconocimiento.

Este autor citado por Daniel Goleman, quien ha estudiado a lo largo de los años la inteligencia emocional como factor preponderante para mantener un clima organizacional lleno de emociones positivas, que favorecen el cumplimiento de tareas con alto índices de eficiencia y eficacia, donde el sentido humanista cobra relevancia para que el líder pueda lograr sus metas como equipo.

Después de analizar los antecedentes y referentes teóricos se pueden establecer las categorías de análisis preliminares y sus respectivas unidades temáticas, las cuales son:

1. Liderazgo femenino: Trayectoria profesional, rol de líder, estilo de líder resonante.

2. Inteligencia emocional: Etapas de vida, desempeño, estilo de resolución de problemas.

METODOLOGÍA

Paradigma de investigación

En lo que respecta a la presente investigación, se tiene que, la misma, se inserta dentro del paradigma cualitativo, donde Sandín (2003), lo define como:

> Cualquier tipo de investigación que produce datos a los que no se han llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones interpersonales (p.17)

Método

De acuerdo con el paradigma el método a utilizar es el fenomenológico, el cual según Martínez (2004), es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. En tal sentido, el método fenomenológico permite comprender el estilo emergente de liderazgo que posee el género femenino en la praxis organizacional con inteligencia emocional.

Etapas del método

Uno de los diseños más utilizados en este método es el de Spiegelberg (Citado por Leal, 2005), el cual consiste en (5) cinco etapas: (1) Descripción del Fenómeno. (2) Búsqueda de Múltiples Perspectivas. (3) Búsqueda de la Esencia de la Estructura. (4) Constitución de la Significación. Y (5) Interpretación del fenómeno.

Diseño de la investigación

Se puede señalar que el estudio se guió a través de dos (2) fases que para Martínez (2004); una exploratoria y otra descriptiva, del fenómeno estudiado. Es por ello que el diseño de campo ha de permitir acercarse a los espacios donde laboran las mujeres líderes y así interpretar sus prácticas organizacionales, así como las relaciones con el equipo de trabajo, aplicando inteligencia emocional, sin alterar los aspectos observados.

Sujetos informantes de la investigación

Las informantes clave son diez (10) mujeres que ejercen cargos gerenciales en diferentes organizaciones, ubicadas en el municipio Barinas, tal como:

Tabla 1. Informantes clave

Cargo	Organización
Gerente de Operaciones de Datos	Petróleos de Venezuela (PDVSA División Boyacá)
Coordinadora del Centro Local Barinas	Universidad Nacional Abierta (UNA)
Jefa de la ZEB	Zona Educativa de Barinas (ZEB)
Gobernadora del Estado	Gobernación del estado Barinas
Presidenta	Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Barinas (FUNDACITE Barinas)
Gerente de agencia	Banco Caroní C.C. Cima
Coordinadora Administrativo	Editorial Comarpe, C.A.
Gerente Administrativo	Sumy Motors, C.A.
Gerente General	Hotel Riviera Suite
Encargada-Propietaria	Oficina Contable El Trebol

Fuente: Peña (2016)

En este sentido Rojas (2007), señala que la muestra en la investigación cualitativa no obedece a criterios de representación numérica, es más bien un muestreo intencional, cuyo propósito es seleccionar sujetos que puedan aportar información relevante a la dinámica para un estudio en profundidad. Como es el caso de estudio sólo se requiere que la informante esté ocupando el máximo cargo jerárquico en esa organización, que tenga mínimo dos años de trayectoria en el mismo, y que tenga mínimo dos (2) personas bajo su responsabilidad.

1. Técnica e instrumento para la recolección de datos

Para lograr la recolección de la información necesaria, se aplicó en primer lugar un arqueo bibliográfico o de datos secundarios, con el propósito de recoger los elementos teóricos que sustentan la investigación. Luego en una segunda etapa de la recolección de la información y siguiendo las pautas de la investigación cualitativa se recurrió a la técnica de la entrevista en profundidad, que para Taylor (1990), constituye el encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes y dirigido hacia la comprensión de las perspectivas que tienen dichos informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras. Esta técnica es necesaria para lograr los propósitos de la investigación.

2. Técnicas de análisis de los datos

Las técnicas para analizar la información, se corresponden con: categorización, análisis del discurso, verificación de la teoría (contrastación) y teorización.

RESULTADOS

Después de aplicar el análisis del discurso se obtienen los siguientes resultados preliminares de la investigación:

1. Las informantes clave expresan que la trayectoria profesional dentro y fuera de la organización, ha sido completa, porque han tenido que pasar varios niveles para llegar a la posición actual, así como la aplicación de las mismas

técnicas administrativas estando al frente del cargo.

2. Durante sus etapas de vida desempeñaron algún rol de líder en eventos acaecidos en su fase de adultez, por problemas personales, y en la fase de bachillerato, siendo coordinadora de grupo de estudio, delegada de curso o sección.

3. Se han sentido líderes en la función que cumplen, no por el hecho de ejercer el cargo actual, sino más bien porque se consideran parte de un equipo y cada quien asume su rol en el área que le compete. Además dentro de su organización existen otras personas, que forman parte de la dirección, líderes de ventas, cobranzas y por supuesto a nivel administrativo.

4. Dentro de su discurso opinan que las mujeres como líderes son más organizadas, cuyas barreras se han manifestado a la hora de liderizar un grupo de hombres porque algunos son reacios a que una mujer sea la que lleve las riendas, a pesar de que la mujer ha demostrado ser y tener un liderazgo que está a la altura de cualquier liderazgo masculino, tanto en el terreno de lo personal como profesional-laboral.

5. Ellas perciben que su personal las sienten como líderes, por la gestión que desarrollan a diario y porque acuden a ellas para solventar alguna situación que de repente no les había sucedido, para ello se materializa el liderazgo democrático o participativo, ya que juntos indagan acerca de la situación, buscan la manera de cómo solucionar, estudian y analizan la realidad, incluyendo sus esfuerzos.

CONCLUSIONES

Para responder a los propósitos específicos se presentan las siguientes reflexiones preliminares:

1. Los elementos que caracterizan el estilo emergente del liderazgo femenino y la inteligencia emocional es un patrón de valores, donde se evidencian la tolerancia, la comprensión, la empatía, el respeto, entre otros, que incentivan la confianza en sus seguidores, para planificar con visión de futuro, tiene la habilidad de manejar conflictos,

puesto que canaliza diferentes emociones y busca el consenso y bien común de las personas que están bajo su mando o protección.

2. Las experiencias vividas que tienen las líderes femeninas en las organizaciones donde se desempeñan, han sido de relevancia en su trayecto profesional, porque para la mujer líder los fracasos, errores, fallas y decepciones, son un peldaño para subir las escaleras y traspasar barreras que históricamente la cultura patriarcal le ha presentado, siendo optimista a la hora de visualizar el futuro que a pesar del grado de incertidumbre, tiene la habilidad de tomar decisiones con base a sus experiencias positivas o no que ha tenido que pasar en distintas organizaciones sociales, gracias a la aplicación de su inteligencia emocional.

3. La relación entre el estilo emergente del liderazgo femenino y la inteligencia emocional es alta, puesto que se crea un clima de confianza, por la comunicación fluida entre la líder con su personal o seguidores, facilitando las relaciones interpersonales e intrapersonales, con alto sentido de pertenencia y lealtad que debe existir entre una gerente-líder y el personal bajo su cargo, incentivando un clima organizacional armónico que garantiza la salud mental de todos como familia y/o equipo laboral.

4. La aproximación teórica del estilo emergente de liderazgo femenino y la inteligencia emocional en la praxis organizacional es que además de los aspectos del estilo resonante visionario, es un estilo genuino porque se evidencia la intuición femenina que facilita el liderazgo de servicio, con alto grado de creatividad e iniciativa, para superar cualquier barrera que el camino de la vida personal, laboral y profesional le presente, valorando los esfuerzos mancomunados de los seguidores, lo que origina alta satisfacción laboral y motivación a quienes ejerzan este estilo de liderazgo con inteligencia emocional.

RECOMENDACIONES

Esta investigación se considera relevante, porque servirá como antecedente para otros investigadores que deseen incursionar en estudios relacionados con esta temática, ya que existen pocas investigaciones en el contexto nacional e internacional inherentes al problema planteado, por la cultura patriarcal latente en América Latina, por lo que se sugiere:

1. Dentro de la línea de investigación de Instituciones de Educación Universitaria incorporar la Teoría de Género, para que sea divulgada y estudiada en profundidad.

2. Organizar congresos, jornadas, seminarios, foros y cualquier actividad académica que divulgue la igualdad de género, que incentive la generación de investigaciones en esta área y pueda concretarse conocimiento científico importante que sirve de eje transversal en las demás áreas del saber, porque el rol de la mujer está presente en la Gestión del Conocimiento.

3. Crear programas de formador de tutores en paradigma cualitativo, para que tanto tutores como jurados puedan diferenciarlos de los productos de investigación cuantitativa, evitando las denominadas “Camisas de fuerzas” a investigadores en métodos cualitativos por desconocimiento del mismo, obligándolos a adecuar a los métodos conocidos (Cuantitativos).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cardona, P. (2001). **Paradigmas del Liderazgo.** México: McGraw-Hill.

Gil, F. (1990). **Liderazgo**. México D.F: Ed. Instituto de Capacitación Política.

Goleman, D. (1999). **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Argentina: Editorial Vergara.

Goleman, D. (2004). **La Inteligencia Emocional**. España: Editorial Kairos.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2004). **El Líder Resonante Crea Más. El Poder de la Inteligencia Emocional**. Caracas: Editorial Plaza&Janés.

Hindle, T. (2008). **Management. Las 100 Ideas que Hicieron Historia**. 1ª. Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.

Leal, J. (2005). **La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la Investigación.** Mérida: Editorial Litorama.

Loden, M. (1987). **Dirección Femenina: Cómo Triunfar en los Negocios sin Actuar como un Hombre.** Barcelona: Hispano Europea.

Machado, A. y Torres, E. (2014). **La Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en Gerentes de Talento Humano.** Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Martínez, M. (2004). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. México: Trillas.

Maxwell, J. (2007). **El ABC del Liderazgo.** Buenos Aires: V.&R Editores

Mercadé, A. (2007). **Dirigir en Femenino**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Parra, G. y Useche, A. (2010). **Liderazgo e Inteligencia Emocional en Personas que Ocupan Jefaturas en una Institución Prestadora de Servicios de Salud en la Ciudad de Bogotá.** Trabajo de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Rojas, B. (2007). **Investigación Cualitativa: Fundamentos y Praxis.** Caracas: Editorial Pedagógica de Venezuela (FEDUPEL).

Sandin, M. (2003). **Investigación Cualitativa en Educación**. España: McGraw-Hill.

Taylor, S. (1990). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación.** Barcelona: Paidós.

PLAN DE CAPACITACIÓN TECNOLOGICA DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA

Autora: Lurais Giménez
gimenezlura@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es presentar un plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al talento humano de la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas. La fundamentación teórica está respaldada de autores como (Granell, 2000), (Patiño, 2005) y (Rivas, 2012), entre otros. Metodológicamente se fundamenta en el contexto del paradigma cuantitativo, investigación de campo, diseño no experimental y con un nivel descriptivo, los sujetos de estudio 60 empleados de una población de 149. La encuesta técnica utilizada y el cuestionario como instrumento, acompañada la confiabilidad de los coeficientes de Alpha de Cronbach. El resultado da respuesta a los objetivos, donde el uso del intranet, como herramienta se considera como una práctica orientada hacia la productividad y la calidad, se logra un manejo eficiente de las nuevas tecnologías. Para las áreas de gerencia y de recursos humanos como instrumento para diagnosticar de manera integral las necesidades que se suscitan en dichas áreas, permitiendo que el proceso de capacitación se convierta en un vehículo la actualización constante del talento humano, en conclusión, logra incrementar motivación, autoestima, energía creativa para optimizar los procesos, sensación de utilidad y aporte positivo, desarrollo de habilidades de comunicación, claridad y conocimiento.

PALABRAS CLAVE

Capacitación**,**

tecnología, intranet

TECHNOLOGICAL TRAINING PLAN AIMED AT HUMAN TALENT AT THE BOLIVARIAN UNIVERSITY OF VENEZUELA

Author: Lurais Giménez
gimenezlura@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this research is to present a training plan that allows the effective use of the intranet directed to the human talent of the Bolivarian University of Venezuela, Barinas. The theoretical foundation is supported by authors such as (Granell, 2000), (Patiño, 2005) y (Rivas, 2012), among others. Methodologically, it is based on the context of the quantitative paradigm, field research, non-experimental design and with a descriptive level, the study subjects 60 employees of a population of 149. The technical survey used and the questionnaire as an instrument, together with the reliability of the Cronbach's Alpha coefficients. The result responds to the objectives, where the use of the intranet, as a tool is considered as a practice oriented towards productivity and quality, an efficient management of new technologies is achieved. For the areas of management and human resources as an instrument to comprehensively diagnose the needs that arise in these areas, allowing the training process to become a vehicle constant updating of human talent, in conclusion, manages to increase motivation, self-esteem, creative energy to optimize processes, sense of usefulness and positive contribution, development of communication skills, clarity and knowledge.

KEYWORDS: Training, technology, intranet

INTRODUCCIÓN

La transformación social y los procesos de capacitación del personal, han convertido a las empresas en factores para el éxito, actualmente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s) impactan de manera efectiva en los planes de formación que continuamente las empresas planifican para la formación del talento humano, clave fundamental para que las personas que forman parte de una organización, respondan de manera adecuada ante los cambios, permitiendo así el desarrollo de competencias necesarias en su desempeño. Las organizaciones requieren que su personal este cada vez más preparado, con habilidades necesarias y manejo efectivo de los procedimientos que consideran precisos para alcanzar los objetivos propuestos.

Es así como, el éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar las metas y esto solo se logra contando con un talento humano que se adecue al ritmo y balance de sus conocimientos, las destrezas y el proceso para realizar su trabajo. Es por ello, que en la actualidad para casi cualquier corporación hoy en día, la intranet es hoy un recurso indispensable. El uso de la Intranet puede resolver el problema de la distribución de información a trabajadores, la publicación de manuales, planes, procedimientos, material de información, folletos, material de formación, evaluaciones, entre otros. Por esta razón, debería ser accesible a todos los trabajadores de manera inmediata, y con un ahorro de tiempo, con respecto a los métodos clásicos, además que proporciona una actualización inmediata de datos, evita igualmente, gastos como los métodos tradicionales.

Formar al personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, (U.B.V.) en el uso de la Intranet, mediante el plan de capacitación requiere que la enseñanza sea efectiva y fluida, que exista una conexión entre los miembros y la organización, permitiendo compartir información y

conocimientos independientemente dentro de la institución.

En otras palabras, la capacitación del personal para el uso de la intranet constituye una pieza clave para la inserción de este medio, más sin embargo deben estudiarse las barreras que obstaculizan la incorporación de este recurso. Dentro de este contexto la praxis educativa, concibe al personal como constructora de conocimientos, con amplias posibilidades de abrirse a la innovación y al cambio en el uso de la Intranet. Desde esta perspectiva, la (U.B.V) se activa en el auto transformación de su práctica laboral como pedagógica, desarrollado el diseño del plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas.

Objetivo de la Investigación

Diseño de un plan de capacitación que permite el uso efectivo del intranet dirigido al talento humano que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas

DESARROLLO TEÓRICO

Estudios Relacionados a la Investigación

(Rodríguez, 2011), presentó su investigación titulada: capacitación del recurso humano que labora en el registro mercantil segundo de la circunscripción judicial del estado. Táchira. Venezuela: De allí, que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La investigación se realizó bajo la perspectiva cuantitativa, como relevante el investigador destaca, en sus resultados obtenidos, que el registro mercantil, algunas veces utiliza estrategias corporativas en relación con el capital humano, el empleo de estrategias corporativas

dinámicas que permitan un mercado competitivo y cambiante que mantengan motivadas a las personas, y orienten a planificar el desarrollo en las distintas áreas del capital humano para cubrir necesidades tanto empresariales como humanas.

(Juárez, 2012), en su trabajo de tesis titulada: Los Sistemas de Información Intranet. El objetivo del presente trabajo ha sido desarrollar una metodología para el diseño de Sistemas de Información Intranet. Enfoques evolutivos e interactivos de ingeniería del software, así como modelos de análisis y diseño estructurados u orientados a objetos pueden aplicarse a los Sistemas de Información Intranet.

La participación en proyectos de desarrollo de sistemas de información intranet ha permitido retroalimentar la propuesta de diseño y al mismo tiempo, la metodología mantiene los cuatro componentes fundamentales: diseño de arquitectura, datos, interfaz de usuario y diseño de procesos.

(Casanova, 2014), en su tesis realizada en la Universidad Valle del Momboy, titulada El uso de las tecnologías informáticas del gerente de aula, en el proceso de enseñanza de los alumnos de las escuelas Bolivarianas, donde el propósito general de la investigación es: Promover el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC`s) del gerente de aula, en el proceso de enseñanza de los alumnos de la escuela Bolivariana “La Florida” Estado Barinas.

Metodológicamente se ubicó en un estudio de campo, descriptivo, incorporando en este plan el personal directivo, coordinadores y gerentes de aula, se presentaron de manera gráfica, para luego interpretarse en forma cuantitativa lo que condujo a formular las siguientes conclusiones; se evidenció que los docentes con más tiempo de servicio casi nunca o nunca hacen uso de las TIC en su práctica docente.

Es decir, estos docentes tienen aún una actitud desfavorable hacia el uso de las herramientas tecnológicas. Al igual se pudo constatar la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación al contexto educativo ha

sido vista como la posibilidad de ampliar la gama de recursos, estrategias didácticas y las modalidades de comunicación que se pueden ofrecer para el mejoramiento, optimización y alcance del quehacer educativo, acciones estas que se deben llevar a cabo a través de los proyectos que atiendan los intereses educativos propuestos por la institución.

Capacitación

La capacitación para (Gary, 2007, p. 238), consiste en "proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo". Igualmente, (Gore, 2004, p.369), define la capacitación como, "el agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades. Como se observa estas definiciones aportan elementos importantes dentro del proceso y en general asocian la capacitación a la creación de capacidades, de habilidades para el mejor desempeño y la definen como el conjunto de fases encaminadas a hacer a alguien apto para un fin, dotándolo de la capacidad necesaria para algo.

Es significativo destacar además que de acuerdo a la evolución del proceso y las condiciones actuales hay definiciones que ya destacan los aspectos asociados a las habilidades, actitudes y destrezas, las competencias en su vínculo con el proceso de capacitación, denotándose la necesidad de concebir la formación de las mismas asociadas al cumplimiento exitoso de funciones y por consiguiente un desempeño superior

Etapas del Proceso de Capacitación

Diagnóstico: conocer cuáles son los requerimientos reales de capacitación.

Programas de Capacitación**:** detección de necesidades de capacitación y el ordenamiento de las necesidades de capacitación

Ejecución de la Capacitación**:** adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación prestado, la cooperación de los jefes y directivos de la empresa, la calidad y preparación de los instructores y la calidad de los aprendices.

Evaluación de los resultados de la capacitación: evaluar es una tarea lenta y la amplitud de sus efectos es de compleja medición. Cualquiera sea el tipo de evaluación que se realice, es necesario considerar: Para qué se va a evaluar, Qué se va a evaluar (el plan, el proceso, el producto), Qué métodos de evaluación se van a emplear (instrumentos), Quiénes van a ser los responsables de la evaluación.

Intranet

Las Intranets tienen poco tiempo, se dice que se originaron al describir el desarrollo de una solución interna de cliente/servidor basada en tecnología Web. El Dr. Steve Telleen at Amdahl, usó el término IntraNet al inicio de 1994, en un artículo que escribió sobre metodología IntraNet ubicada en un sitio privado, colocada posteriormente en Internet. La primera impresión comercial se encontró en el artículo de Stephen Lawton, donde se discute que cerca de 1000 compañías colocaban páginas e instalaban servidores telnet.

Los pioneros fueron Boeing, Schlumberger Ltd., Weyerhaeuser Corp., Sun Microsystems, y Digital Equipment Corp. Las ventajas fueron listadas como bajo costo, fácil de escribir en HTML (Hypertext Markup Language), y acceso a varios paquetes de documentos en línea, tales como manuales de empleado, material de investigación y páginas base individuales.

En este sentido, hay que recordar que la intranet como sistema de información ha tenido un desarrollo sincrónico al de internet, surge y se difunde a la par que la red mundial de información, en concreto, las primeras referencias a intranet se encuentran en la prensa ya a mediados de la década de los noventa.

Sistemas de Información Intranet (SII)

El uso de protocolos de internet (IP: Internet Protocolo) en redes LAN (Local Área Network) ha desplazado a otros protocolos, como IPX y AppleTalk, y los sistemas de información desarrollados sobre éstos últimos, se han convertido a sistemas de información que hacen uso de la tecnología Web. De ésta forma, se dispone ahora de Sistemas de Información Intranet (SII), los cuales son sistemas de información cliente/servidor basados en tecnologías de Internet, con conexión opcional a la misma.

METODOLÓGIA

Según (Palella y Martins, 2010, p.23), esta investigación se ubicó en la modalidad de proyectos factibles, por cuanto persigue la solución de como "una propuesta que se sustenta en un modelo operativo funcional factible, para resolver problemas o situaciones planteados, o satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social". De igual forma, sobre el proyecto factible, (Álvarez, 2006, p.16), señala que consiste en "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales: pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" Es por ello, que esta investigación es un proyecto factible, porque buscara solucionar un problema de la institución de estudio.

A continuación se presentan las diferentes fases que comprenden su ejecución, según (UPEL 2006, p.19), especifica que "la descripción de la metodología se desarrolla en tres fases: Diagnóstico, factibilidad y el diseño de la propuesta". Fase I. Diagnóstico**:** Este momento del trabajo se hizo un diagnóstico de las condiciones en que se encuentra actualmente el personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas en relación al uso del intranet. Incluirá definir el tema producto del diagnóstico del hecho seleccionado, definir los objetivos, conformar el respectivo arqueo bibliográfico o apoyo teórico.

También la estructuración del instrumento a emplear y su aplicación a la muestra estipulada, el registro de datos a través de tabulador manual estructurado, cálculo de frecuencias y porcentajes para que a través de ellos realizar el posterior análisis de la información, la estructuración de cuadros para presentarla, con la asignación de valores tales como frecuencia absoluta y porcentajes.

Fase II. Factibilidad: La propuesta ver si es factible con atención a la oportunidad que presenta al proponer la aplicación del plan de capacitación para el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas, a partir de las necesidades detectadas, de la información suministrada y su análisis.

Fase III. Diseño de la propuesta: Se corresponde con la propuesta de un plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. Al respecto, (Balestrini, 2006, p.140), plantea.

> Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y Procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.

En este sentido, agregan que es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad investigada como es la aplicación del plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas. Por esta razón para

determinar la validez de contenido del instrumento a emplear se diseñó un borrador, el cual fue sometido a Juicio de Expertos, que consiste en la evaluación de tres profesionales especialistas conocedores de la materia y con conocimiento en metodología de la investigación, que aportaron sus respuestas de observación, inclusión, ubicación y pertinencia de los ítems.

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a la organización de la información a través de la tabulación de datos utilizando como medio científico los procedimientos propios de la estadística descriptiva, lo cual permitió la construcción de cuadros que facilitaron la comprensión de la situación investigada, de acuerdo a las variables establecidas, con sus dimensiones e indicadores, haciendo la interpretación y el análisis pertinente a cada uno de los ítems del instrumento aplicado, indicadores y dimensiones del estudio.

RESULTADOS

Cuadro 1. Variable: Plan de Capacitación
Dimensión: Plan

Nº	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%
1	Identifica los objetivos en los diferentes planes de capacitación implementados por la Universidad.	10	**17%**	40	**66%**	10	**17%**
2	En la formulación de los planes de capacitación se observa coordinación en la implementación.	10	**17%**	45	**75%**	5	**8%**

Fuente: (Pérez H, 2016)

En el ítem Nº 1 se identifica que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados respondió ALGUNAS VECES, al indagar sobre si se Identifica los objetivos en los diferentes planes de capacitación implementados por la Universidad, de igual manera, el diecisiete por ciento (17%) de los entrevistados manifestaron igualmente SIEMPRE y

NUNCA. En relación a si En la formulación de los planes de capacitación se observa coordinación en la implementación en el ítem Nº 2 al responder se obtuvo que el setenta y cinco por ciento (75%) optaron por la alternativa ALGUNAS VECES, el diecisiete por ciento (17%) respondió SIEMPRE y el ocho por ciento (8 %) seleccionaron Nunca.

Se puede determinar que la tendencia en las respuestas es nula, debido a que el mayor porcentaje está ubicado en ambos ítems en Algunas Veces, en consecuencia se recomienda que los planes de capacitación que este directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, de permitir una gestión profesional, alejada de improvisaciones, condesciende de identificar los cambios, pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

Cuadro 2. Variable: Plan de Capacitación
Dimensión: Capacitación

Nº	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		Fa	%	fa	%	fa	%
3	La capacitación como agente de cambio ayuda al personal a interpretar las necesidades dentro del contexto laboral	18	**30%**	12	**20%**	30	50%
4	En la Universidad Bolivariana de Venezuela se desarrollan cursos dirigido al perfeccionamiento del personal	9	**15%**	24	**40%**	27	45%
5	Se realiza un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación del personal.	20	**33%**	33	**55%**	7	12%

Fuente: (Pérez H, 2016).

Se observa que en el ítem Nº 3, la totalidad de la población que representa, el cincuenta por ciento (50%) manifestó NUNCA, La capacitación como agente de cambio ayuda al personal a interpretar las

necesidades dentro del contexto laboral, el treinta por ciento SIEMPRE y el veinte por ciento (20%) ALGUNAS VECES**.** En el ítem Nº 4 el veintisiete por ciento (27%) optaron por la alternativa NUNCA, En la Universidad Bolivariana de Venezuela se desarrollan cursos dirigido al perfeccionamiento del personal, el veinticuatro por ciento (24 %) ALGUNAS VECES y la opción SIEMPRE, obtuvo el nueve por ciento (9%). De igual manera, en el ítem Nº 5, a diferencia de los ítems 3 y 4, el cincuenta y cinco por ciento (55%) respondió al preguntarles ALGUNAS VECES, se realiza un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación del personal. El treinta y tres por ciento (33%) respondió SIEMPRE y el doce por ciento (12%) seleccionó NUNCA.

Las respuestas proporcionadas por el personal docente, administrativo y obrero de la U.B. V., permiten conocer la debilidad existente en cuanto a si realzan un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación del personal. Igualmente, se encontró debilidad desconocer que la capacitación como agente de cambio ayuda al personal a interpretar las necesidades dentro del contexto laboral.

Cuadro 3. Variable: Plan de Capacitación
Dimensión: Sistemas de Evaluación

Nº	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		Fa	%	fa	%	fa	%
6	En los procesos de capacitación ejecutados se incluye las opiniones de los participantes en referencia a los contenidos	18	**30%**	12	**20%**	30	**50%**
7	En la Universidad se recoge información acerca de la deficiencia en la ejecución de la intranet	6	**10%**	45	**75%**	9	**15%**
8	Cambia de conducta al recibir nuevos conocimientos en su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos.	21	**35%**	39	**65%**	0	**0%**

9	Los facilitadores en la capacitación evalúan la reacción del trabajador con relación al aprendizaje.	0	**0**	6	**10%**	54	**90%**
10	La universidad evalúa el cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad después del proceso de capacitación	3	**5%**	15	**25%**	42	**70%**

Fuente: (Pérez H, 2016)

Se determinó que en el ítem Nº 6 donde se indago sobre los procesos de capacitación ejecutados se incluye las opiniones de los participantes en referencia a los contenidos, el cincuenta por ciento (50%) respondieron NUNCA, el treinta por ciento (30%) se inclinó por la opción SIEMPRE y el veinte por ciento (20%) ALGUNAS VECES. De igual manera se evidencio en el ítem Nº 7 que el setenta y cinco por ciento (75%) dijeron ALGUNAS VECES con respecto a si "En la Universidad se recoge información acerca de la deficiencia en la ejecución de la intranet", el quince por ciento (15%) NUNCA y el diez por ciento (10%) SIEMPRE. En el ítem Nº 8 el sesenta y cinco por ciento (65%) de los Trabajadores de la U.B.V, respondieron ALGUNAS VECES, "Cambia de conducta al recibir nuevos conocimientos en su puesto de trabajo para alcanzar los objetivos intermedios" el treinta y cinco por ciento (35%) dijeron SIEMPRE y la opción NUNCA, no fue seleccionada. Igualmente, en el Ítems 9, en relación a que "los facilitadores en la capacitación evalúan la reacción del trabajador con relación al aprendizaje al momento" el noventa por ciento (90%) respondieron NUNCA, el diez por ciento (10%) se inclinó por la opción ALGUNAS VECES, la opción SIEMPRE no fue seleccionada en este ítems.

En el ítem Nº 10 el setenta por ciento (70%) optaron por la alternativa NUNCA, La universidad evalúa el cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad después del proceso de capacitación el veinticinco por ciento (25 %) ALGUNAS VECES y la opción el cinco por ciento (5%) SIEMPRE.

Esto implica realizar un análisis cualitativo del resultado obtenido para comprobar que se logra lo esperado. La verificación supone, por lo tanto, un proceso de mejora continua, que debe usarse a lo largo de todo el ciclo de capacitación, y que permite monitorizar en cualquier momento el grado de seguimiento de los procedimientos establecidos.

Cuadro 4. Variable: Intranet
Dimensión: Tecnología

Nº	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		Fa	%	fa	%	fa	%
11	Solicita constancias de trabajo a través de la intranet de la institución.	15	**25%**	42	**70%**	3	**5%**
12	La Intranet de la Universidad tiene un entorno amigable, de fácil manejo	12	**20%**	21	**35%**	27	**45%**
13	Solicita información en la Intranet con ayuda de la división de tecnología, información y telecomunicaciones	51	**85%**	3	**5%**	6	**10%**
14	Utiliza los datos que origina la Intranet para procesar solicitudes en la institución	9	**15%**	48	**80%**	3	**5%**
15	El software de la intranet le permite recuperar la clave del usuario sin requerir la asistencia de la división de informática	0	**0**	15	**25%**	45	**75%**

Fuente: (Pérez H, 2016).

Se determinó que en el ítem Nº 11 donde se indago sobre si el personal de la U.B.V., Solicita constancias de trabajo a través de la intranet de la institución., el setenta por ciento (70%) respondieron ALGUNAS VECES, el veinticinco por ciento (25%) SIEMPRE, y el cinco por ciento (5%) NUNCA. De igual manera se evidenció en el ítem Nº 12 que el cuarenta y cinco por ciento (45%) dijeron NUNCA con respecto a si “La Intranet en la Universidad tiene un entorno amigable, de fácil manejo”,

treinta y cinco (35%) por ciento respondió ALGUNAS VECES y el veinte por ciento (20%) seleccionó la opción SIEMPRE. Así mismo, se encontró el ítem Nº 13, el ochenta y cinco por ciento (85%) del personal entrevistado respondió SIEMPRE, Solicita información en la Intranet con ayuda de la división de informática, el cinco por ciento (5%) ALGUNAS VECES y el diez por ciento (10%) NUNCA

En el ítems 14, el ochenta por ciento (80%) ALGUNAS VECES, "Utiliza los datos que origina la Intranet para procesar solicitudes en la institución" el quince por ciento (15%) manifestó que SIEMPRE, y el cinco por ciento (5%) NUNCA, de igual manera se demostró en el ítem Nº 15 que el sesenta por ciento (60%) NUNCA, dijeron con respecto a si "La Intranet en la Universidad tiene un entorno amigable o de fácil manejo", treinta y cinco (35%) por ciento respondió ALGUNAS VECES y el cinco por ciento (5%) seleccionó la opción SIEMPRE. De esta manera, los resultados de los ítems 11 y 12, son de tendencia POSITIVA, los ítems 13 y 14 son de tendencia NULA y finalmente los ítems 15 es de tendencia NEGATIVA, la variable Intranet, específicamente en la Dimensión Tecnológica, es necesario que el personal utilice aplicaciones que le permitan acceso de información, tanto personales como corporativas.

Cuadro 5. Variable: Intranet
Dimensión: Tecnología

Nº	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		Fa	%	fa	%	fa	%
16	Considera importante recibir información de actualización a través del Intranet de la institución	24	**40%**	6	**10%**	30	**50%**
17	Puede acceder al Intranet de la Institución, para descargar las solicitud de los servicios disponibles	21	**35%**	39	**65%**	0	**0**

18	El Intranet permite que todos los empleados reciban la información de las oficinas centrales a tiempo.	42	**70%**	18	**30%**	0	**0**
19	Cada uno de los departamentos se comunica entre sí por medio de la intranet.	3	**5%**	54	**90%**	3	**5%**

Fuente: (Pérez H, 2016).

Se observa que en el ítem Nº 16, el cincuenta por ciento (50%) manifestó NUNCA, Considera importante recibir información de actualización a través del Intranet de la institución, mientras que el cuarenta por ciento (40%) manifestó que SIEMPRE y el diez por ciento (10%) ALGUNAS VECES. En el ítem Nº 17 el sesenta y cinco por ciento (65%) optaron por la alternativa ALGUNAS VECES, Puede acceder al Intranet de la Institución, para descargar las solicitud de los servicios disponibles, el treinta y cinco por ciento (35 %) SIEMPRE y la opción NUNCA, no fue seleccionada. De igual manera, en el ítem Nº 18, el setenta (70%) por ciento respondió SIEMPRE al preguntarles, si el Intranet permite que todos los empleados reciban la información de las oficinas centrales a tiempo. El treinta por ciento (30%) respondió ALGUNAS VECES y NUNCA, no fue seleccionada por el personal entrevistado. Finalmente, el ítems 19, el noventa por ciento (90%) respondió al preguntarles ALGUNAS VECES, Cada uno de los departamentos se comunica entre sí por medio de la intranet. El cinco por ciento (5%) respondió SIEMPRE y el cinco por ciento (5%) seleccionó NUNCA. De esta manera, los resultados del el ítems 16 de tendencia NEGATIVA, los ítems 17 y 19, son de tendencia NULA, y finalmente los ítems 18 es de tendencia POSITIVA. Tomando en consideración las respuestas anteriores, se puede inferir que existe debilidad en el uso de la Intranet.

Para que una la Universidad Bolivariana de Venezuela, pueda extraer el máximo rendimiento del recurso "información", es imprescindible que sus empleados sean cultos informacionalmente: que conozcan qué recursos hay

disponibles, que utilicen esos recursos, tengan capacidad para evaluar la fiabilidad de una información, sean capaces de organizar y comunicar, que valoren y compartan la información como un activo de gran valor para la institución. En este sentido, el presente trabajo pretende proponer un plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas.

CONCLUSIONES

La Universidad Bolivariana de Venezuela, utiliza estrategias corporativas en relación con el capital humano, por lo que, considera que hoy en día es esencial para la supervivencia y permanencia de la organización, es por ello que esta dinámica le permite un mercado competitivo, cambiante que mantengan motivadas a las personas, orienten a planificar el desarrollo en las distintas áreas del capital humano para cubrir necesidades tanto educativas como humanas.

Por ello, el personal docente, obrero administrativo, por ser parte del capital humano de la U.B.V., constituye una parte vital del sistema y amerita que incluya actividades de capacitación considerando planear, promover, ejecutar, evaluar, entre otras, esto, en virtud del desarrollo del Talento humano, incluyendo de esta manera el mejoramiento de los procesos educativos de acuerdo a los continuos cambios, cuya finalidad es obtener un incremento en la eficiencia, efectividad y productividad, en el manejo del intranet.

La Universidad considera que los procesos de capacitación, se adapta a la realidad de los cambios permanentes del entorno que inciden en la organización aportando una actualización al capital humano; estos procesos influyen directamente en las relaciones interpersonales, en el desempeño del talento humano, en la productividad, además de su imagen.

El plan de capacitación para el uso eficiente del intranet, dirigido al desarrollo del capital humano

(personal docente, administrativo y obrero), permite satisfacer la necesidad natural, dentro de la organización aumentando, de esta forma, la motivación al logro.

Igualmente, se manifestó en el diagnóstico que el personal docente, administrativo y obrero de la U.B.V., tienen debilidades en el uso de la intranet, por esta razón, se hace necesario la necesidades de capacitación del personal docente, administrativo y obrero, permitiendo adicionar respuestas en tiempo real para una oportuna y asertiva decisión, contemplando el valor que el talento humano otorga a la Universidad Bolivariana de Venezuela el prestigio y el orgullo de pertenecer a la misma; implica sinergia y empatía que genera mejores niveles de producción y calidad en la organización.

Por último, como se pudo observar en el diagnóstico, en relación a la dimensión tecnológica, se encontró igualmente que existen debilidades en el uso de la tecnología, lo que trae como consecuencia, la necesidad de Diseñar un plan de capacitación que permita el uso efectivo del intranet dirigido al personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Barinas, considerar el plan de capacitación, en el área de Talento Humanos con el fin de establecer directrices por medio de un sistema de estrategias destinadas a lograr el uso eficiente del intranet, hacia la eficiencia laboral, puesto que el talento humano forma parte vital del sistema universitario y requiere de planes que incluyan la actividades de capacitación que promuevan el desarrollo y crecimiento de las personas, y, en consecuencia, el mejoramiento de los procesos de acuerdo a los constantes cambios.

Igualmente se recomienda generar motivación en las personas tanto dentro de la universidad como fuera de la misma, y a su vez, estos producen efectos satisfactorios; dicha motivación obedece a leyes como el efecto, en donde se tiende a repetir un comportamiento que produce un resultado deseable.

De esta manera, para que las frecuencias de los procesos de capacitación tiendan a reforzar un comportamiento satisfactorio en el uso del intranet, se recomienda continuidad, como tiempo entre cada capacitación, al no haber continuidad se tiende a olvidar; y, el descongelamiento, cambiando viejos paradigmas y preparando al capital humano para el constante cambio.

De esta manera, incrementando así su motivación, autoestima, energía creativa para optimizar los procesos, sensación de utilidad y aporte positivo, desarrollo de habilidades de comunicación, claridad y conocimiento de los objetivos alineados con los objetivos y valores de la U.B.V. a través de estrategias de capacitación que contribuyan al logro de las metas planeadas en el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. (Sexta Edición). Editorial Episteme. Caracas.

Carattoli, M. (2013) **Introducción al Estudio de la Ciencia y la Tecnología.** Facultad de Ciencias. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Palella, S. y Martín, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, B. (2016). **Plan de Capacitación que Permita el uso Efectivo de la Intranet Dirigido al Personal que Labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela Barinas.**

Sabino, C. (2002). **El Proceso de la Investigación. Una Introducción Teórico- Práctica.** Nueva edición actualizada. Caracas: Panapo.

Universidad Fermín Toro (2011). **Normas de Publicación de Revistas Arbitradas.**

UPEL. (2006). **La Descripción de la Metodología**. Tesis de Investigación de Campo. Manual. UPEL. Metodología de la Investigación.

INTELIGENCIA COMUNICACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Autor: José Barradas
barradas.jose@gmail.com

RESUMEN

Este artículo es extracto de algunos aspectos interpretados en la investigación fenomenológica hermenéutica previa del investigador, intencionada para reflexionar sobre la inteligencia comunicacional en la gestión que se pone en práctica en la pequeña y mediana empresa, en donde confluyen habilidades comunicacionales que impulsan a los profesionales hacia una mejor vinculación con los otros. La información se recabó desde la entrevista en profundidad a cinco actores sociales, eligiéndose para este artículo sólo tres de ellos, con la finalidad de presentar la interpretación de los resultados de la investigación de manera concreta. Para ello, se diseñaron unas categorías, resultando: inteligencia comunicacional, situaciones de gestión y aspectos de la PyME. Los hallazgos se representan en las subcategorías emergentes: reconocimiento del otro, revisar nuestras actuaciones, mensaje reconocidos por el personal para su cumplimiento, sensibilidad humana del gerente, no hacer sentir mal al trabajador, sistema implícito de la gerencia, buen trato al trabajador, crear condiciones favorables en la empresa y motivación de los trabajadores. Las reflexiones se conforman al comprender los eventos significativos en la gestión de la PyME, que trasmite los contenidos pertinentes en la estructura cognitiva del gerente y sus trabajadores con disposiciones posibles en ámbitos interpersonales alcanzados en la inteligencia comunicacional, que dinamizan las competencias, experiencias y emociones en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales que han sido planificados, a partir del reconocimiento del otro como ser humano sensible.

PALABRAS CLAVE
Inteligencia comunicacional, situaciones de gestión, aspectos de la pequeña y mediana empresa

COMMUNICATION INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Author: José Barradas
barradas.jose@gmail.com

ABSTRACT

This article is an extract of some aspects interpreted in the previous hermeneutic research of the researcher, intended to reflect on the communicational intelligence in the management that is put into practice in small and medium enterprises, where communication skills converge that drive professionals towards a better connection with the others. The information was gathered from the in-depth interview with five social actors, choosing only three of them for this article, in order to present the interpretation of the results of the research in a concrete manner. For this, some categories were designed, resulting: communicational intelligence, management situations and aspects of the SME. The findings are represented in the emerging subcategories: recognition of the other, reviewing our actions, messages acknowledged by staff for compliance, human sensitivity of the manager, not to make the worker feel bad, implicit system of management, good treatment of the worker, creating favorable conditions in the company and motivation of workers. The reflections are formed by understanding the significant events in the management of the SME, which transmits the relevant content in the cognitive structure of the manager and its workers with possible arrangements in interpersonal areas reached in the communication intelligence, which dynamize the skills, experiences and emotions in the fulfillment of the goals and organizational objectives that have been planned, from the recognition of the other as a sensitive human being.

KEYWORDS: Communicational intelligence, management situations, aspects of the small and medium enterprises

INTRODUCCIÓN

El performance en la gestión de las organizaciones exitosas, se fundamenta en el sentir, hacer y pensar posible de los distintos escenarios que activan la comunicación, tanto en la estructura interna que comprenden los ámbitos especializados del desempeño del talento humano, como en la complementariedad de situaciones relacionales con el ámbito circundante de la sociedad, que proyecta las actividades sobre el reto de superar las limitaciones que se suscitan en los agentes y requieren ser reconocidos a través del lenguaje necesario y pertinente, frente a la vulnerabilidad del negocio.

De manera que, más allá de la vinculación comunicacional con el entorno social e institucional, la empresa debe estar sensibilizada a mejorar la gestión en el mercado competente, al sobresalir en el alcance de los canales emitidos a partir de los mejores desempeños y en función de incrementar los agentes del negocio en el dinamismo de las nuevas condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y productivas tendentes a cubrir las expectativas específicas de la organización.

En este orden de ideas señala González (2013), el aspecto valioso de la inteligencia comunicacional como ámbito pertinente de los niveles de asertividad que implican un alto nivel de impacto en la organización, destacando su capacidad de conquistar, sensibilizar y concientizar a las personas para generar un impacto en pro de alcanzar los resultados esperados. Así, añade la autora que "es el factor diferencial más importante para un líder que necesita conseguir resultados y competir en un mundo cada vez más avanzado en la comunicación virtual y social" (p. xxi). Este argumento activa la idea de las virtudes del ser gerente al saber expresar, no sólo el bagaje de conocimientos, experiencias y dominio especializado de su desempeño, sino además, reconocer el equilibrio de sus acciones para invitar a la unión de los potenciales talentos de los trabajadores para conseguir los

mejores resultados de su negocio. Ello tiene que ver con el sistema de relaciones personales desde la estructuración de los eventos que implican la inteligencia comunicacional.

Adicionalmente, la inteligencia comunicacional reviste importancia en la gestión de la pequeña y mediana empresa (PyME), para concentrarse y fijar la atención en el ser trabajador más que en el saber cómo fuerza de impacto que cubre los matices propios del hacer del trabajador cargado de autoestima, aceptación, y la autenticidad para estar satisfecho en su ámbito de desempeño y en la condición de relacionarse con los otros afectivamente, al desenvolverse en su tareas y responsabilidades.

Al pensar sobre estos escenarios, el presente artículo derivado de una investigación concluida, se orienta con el propósito de reflexionar acerca de la inteligencia comunicacional en la gestión de la pequeña y mediana empresa en la confluencia de las habilidades de expresión que impulsa a los profesionales hacia el mejor sistema de relaciones con los otros.

Para ello, se abordó la hermenéutica como camino indagativo, a partir de la información derivada de la entrevista a profundidad de parte de cinco actores sociales de la empresa Tecno Cromo, de Barquisimeto, estado Lara. Sin embargo, para efectos de este artículo, sólo se despliega la información de tres de ellos, con la finalidad de presentar la interpretación de los resultados de la investigación de manera concreta.

DESARROLLO TEÓRICO

Inteligencia Comunicacional

El sentido de compromiso de los trabajadores en las organizaciones, se perfila en las necesidades de una atmósfera laboral cargada de armonía, que conduce a fortalecer el mejoramiento de las relaciones interpersonales, en la conformación de los equipos que involucran un círculo virtuoso de equilibrio social, constancia y paciencia entre las personas integrantes de la

microestructura productiva, para perseverar en el aliciente de las labores cotidianas de sus desempeños.

Por lo tanto, la manifestación de optimismo, entusiasmo, conexión emocional y determinación en el impulso de las acciones planificadas en la organización, es asimilado de los argumentos de González (2015), como la pasión que enciende la chispa de las personas ante las nuevas oportunidades de desarrollarse y crecer en el motor de la innovación, lo cual implica constante transformación vista “como factor de éxito, no de inestabilidad ni de conflicto. Sólo las personas realmente apasionada por la vida y por el cumplimiento de sus metas anhelan el permanente cambio como parte de su capacidad de reinventarse cada día" (p. 81).

De manera que, esta inspiración de proyecto personal y profesional, es un elemento fundamental de influencia en las personas capaces de transformar su entorno y producir nuevos elementos de comprensión con el otro, que ayudan al valor de las tareas y responsabilidades, en tanto se resalta el sentido de la inteligencia comunicacional que conlleva a la excelencia en lo que se emprenda, el entusiasmo, la colaboración entre los equipos de desempeño para llevar a cabo con efectividad la innovación y la efectividad en las actividades y procesos.

Asimismo, la expresión de Almada de Ascensio (2000), en el ámbito de trascendencia de los vínculos sociales que se manifiestan en las organizaciones, cobra importancia desde la reciprocidad comunicativa de simetría paradigmática para asegurar la acción colectiva en el ejercicio de las relaciones que dan cabida a la inteligencia comunicacional expresada como "condición universal de la constitución de un mundo social, y esto solamente se relaciona de acuerdo con modos y contextos culturales localizados" (p. 20).

Al entender la significancia de esta forma de acceder al mundo de la vida del otro, entiendo como investigador que la condición de éxito en el sistema de relaciones personales y profesionales se realimenta en los

conocimientos sobre el hacer en la empresa, lo cual se sustenta sobre la base de las experiencias interactivas recíprocas que fomentan el hacer productivo, más allá de las acciones rentables que se avizoran más bien, desde el sentido del comportamiento humano atribuido a los escenarios de acercamientos sensibles con el otro.

Ámbitos de Gestión

La posibilidad de incidir sobre la conducta y las decisiones que se implementan en la gestión de la pequeña y mediana empresa (PYME), en el carácter y dominio de las situaciones que emergen en la realidad interrelacionar de los trabajadores, van a conformar el manejo de diversos escenarios y canales posibles de abordar a través de la comunicación que se manifiesta y encuentra información valiosa para desarrollar de manera apropiada, los procesos y actividades en el cumplimiento de los objetivos planificados.

Es así como Sánchez y Campos (2009), implican el hecho comunicacional desde la intencionalidad de quien emite los mensajes en la idea de informar, entretener, estimular, persuadir e informar al otro, en la búsqueda de una actitud positiva cargada de contenidos significantes, símbolos, representaciones y eventos que interesan a la estructura cognitiva del sujeto, para la disposición de conductas y comportamientos inherentes al proceso productivo.

Por lo tanto, los ámbitos de gestión en el concepto clave de la comunicación de los supervisores al emitir información pertinente a los trabajadores en la empresa, que enriquece con aspecto de sociabilidad que se nutre en el carácter de convivencia para fomentar el espíritu colaborativo en los ambientes laborales, donde pueda un papel importante la dirección de la dinámica y exigencias organizacionales.

Tal como lo señala González (2011), se trata de una gestión que se adecua constantemente a las exigencias del mercado, ante el llamado global por optimizar las competencias, experiencias y habilidades de dirección, en función de tomar decisiones compartidas, al

asignar un papel fundamental a las emociones.

Es por ello que, los ámbitos de gestión en las implicaciones de las actividades que involucran la relación de los trabajadores desde la existencia de las metas y objetivos trazados, deben contar con la cohesión de los equipos, al transmitir la información y los mensajes con una mayor sinapsis que posibilite el alcance de mayor rendimiento laboral, voluntad en el hacer y saber escuchar, de manera oportuna, las limitaciones que se suscitan cuando no son bien entendidos los mensajes transmitidos en la organización.

Sensibilidad del Ser en la PyME

La vanguardia de la PyME en la proporcionalidad de atender al ser humano trabajador, enriquece esta parte vital de la organización que refleja actitudes positivas de la gerencia al ofrecer oportunidades de mejoras intangibles y tangibles en el escenario laboral desde distintas formas de producir efectos adicionales, frente al compromiso de la gestión que remite a estrechar vínculos sensibles para la consecución de los objetivos planificados.

En este sentido, al entender que la empresa es un ente estructural que asimila la particularidad de sus procesos y actividades en el impulso de su propia dinámica y sus formas de existir, se destaca igualmente la caracterización particular del ser humano que se involucra en el desarrollo institucional a través de sus ideologías, aportes específicos de su área de influencia laboral y sentido de pertinencia, todo lo cual activa los esfuerzos y las relaciones con la administración, para poder trascender los cambios en las fuerzas sinérgicas del conglomerado humano asociado a la empresa.

Sobre esta realidad, adquiere importancia los argumentos de Lluch (2015), en lo que tiene que ver con el éxito de la organización, que debe ser sensible para la adopción de sus discursos en la idea de atraer la sensibilidad de su interlocutor, además de ser capaz de percibir que la aproximación al ser, que mejor funciona desde nuestro punto de vista, posiblemente no es el sentir que en las

mismas condiciones asimila el ser humano trabajador. Por tanto, la gestión magnificada sobre esta plataforma "ayuda mucho a que esta búsqueda de conocimiento del otro sea genuina, además de interesada, que de verdad hay que saber por qué actúa como actúa. Es un enriquecimiento de nuestra propia vida lo que se produce con ello" (p. 73).

Estos argumentos cobran importancia en la comprensión de la gerencia para estar despiertos frente a las necesidades del otro, del cual recibe mensajes sobre la visión del mundo, en las respuestas particulares y colectivas que interesan conocer para la orientación del negocio, en función de las percepciones integrales de los involucrados en la empresa, porque todo interlocutor con el que se negocia, genera expectativas, actitudes y comportamientos distintos dentro de la naturaleza reconocible de cada uno.

Ahora bien, la sensibilidad del ser humano en la PyME, refleja su esencia que reconoce la presencia en la organización desde la multiplicidad de dimensiones que lo configuran e impulsen el potencial como persona para poder expresar distancias contributivas que emanan y proyecta su existencia en el ente para cumplir con la concepción amplia de sus virtudes o carácter en los actos comunes de la estructura con el fin de cumplir con las metas trazadas de tipo personal y laboral.

De acuerdo con Urcola (2000), las dimensiones del ser humano se articulan al desenvolvimiento de sus actuaciones más allá del trabajo, que deben estar equilibradas en la parte física, mental o intelectual, emocional y espiritual. "Cada una de estas dimensiones cumple una función diferente y puede contemplarse de manera independiente. Sin embargo, el equilibrio del ser humano está en la medida que sepamos simultanearlas" (p. 309).

Así, la perspectiva de la sensibilidad del ser en la PyME, se ha de visualizar de manera holística en la vida del ser humano dentro de la realidad organizacional, para aceptar e integrar los aspectos positivos y mejorar opciones desfasadas del

contexto que implica vivir con desafíos y potenciar habilidades, en el ámbito de la adaptabilidad a nuevas situaciones, actitudes y esfuerzos necesarios de integrar en los trabajadores para generar mayor estado de bienestar en el ámbito del desarrollo humano.

METODOLÓGICA

La orientación metodológica de la investigación cualitativa, fenomenológico hermenéutica a partir de la cual se extrae el presente artículo, utilizó la información aportada desde la entrevista a profundidad aplicada a cuatro actores sociales de la pequeña y mediana empresa Tecno Cromo, C.A, ubicada en Barquisimeto estado Lara. No obstante, tomé para la presentación de los hallazgos, parte de las vivencias y experiencias de sólo tres de gerentes abordados.

De acuerdo con la intencionalidad investigativa de construir una aproximación teórica acerca de la inteligencia comunicacional significada en la gestión de la pequeña y mediana empresa desde las voces de gerentes, tomé en cuenta las categorías construidas por el investigador que fueron: inteligencia comunicacional, situaciones de gestión y aspectos de la PyME, de las cuales emergieron las subcategorías, que representan los sentidos y significados otorgados por los actores sociales a cada una de ellas.

La codificación implementada en el discurso de los actores sociales, incluye el nombre abreviado de la subcategoría, el actor social que la identificó en el extracto de la información seleccionada y las líneas de su ubicación en el discurso transcrito de las entrevistas.

Hallazgos

Algunos de los hallazgos descubiertos en la investigación, se eligieron para efectos del presente artículo, al resaltar la forma recurrente de sus descripciones, según se puede observar en los cuadros que siguen.

Cuadro 1. Categoría: Inteligencia Comunicacional

Discurso del Actor Social	Subcategoría /Código
"Al explicar su situación familiar reconocí su falta de concentración y me conecté con su dolor porque también soy humano"	Reconocimiento del Otro/RECO/ASA, L: 36-37

Cuadro 1 (cont). Categoría: Inteligencia Comunicacional

Discurso del Actor Social	Subcategoría /Código
"Cuando no se entregan los pedidos a tiempo, esto lleva implícito la necesidad de revisarnos como gerente acerca de las causas del problema sin culpar al otro o hacer sentir mal al trabajador."	Revisar nuestras actuaciones, REVA, ASB, L: 52-56
"Trato de ser auténtico, prestan atención a lo que realmente siento y así lo trasmito al personal. Ellos saben que me gusta su cumplimiento y lo logran en el tiempo solicitado"	Mensajes reconocidos por el personal para su cumplimiento, MRPCUM/ ASC, L: 150-154

Fuente: Barradas (2018)

Interpretación y Argumentación de la Categoría:

Inteligencia Comunicacional

El discurso del actor social A, se identifica en la significancia de la subcategoría: reconocimiento del otro, lo cual solicita poner la atención a los problemas y necesidades del trabajador. De manera que, este tipo de comunicación en el ámbito de las

organizaciones entre la gerencia y los trabajadores es real en el sentido de apoyo y caracterización de un escenario productivo enfocado dentro de un ambiente positivo, no sólo al contar con el saber de la gerencia para llevar a cabo los procesos especializados de la PyME, sino además, en la confluencia de la construcción del ser humano de la empresa que muestra todo su potencial en el poder de la inteligencia comunicacional.

Según González (ob. cit), tiene que ver con la cohesión representativa del ser y saber de la gerencia, combinados en un estado entendible de acercamientos comprensibles y fuerzas interpretativas actuantes referidas al ser humano y al saber de las experiencias que logran atinar el cumplimiento de metas concretas de la organización.

Por su parte, el actor social B, destaca la subcategoría emergente de carácter ontológico que consiste en revisar nuestras actuaciones en la realidad de la organización productiva, frente a lo cual, los plazos atribuidos a las solicitudes de los clientes, debe ser un problema de todos y cada quien debe reconocer su cuota de responsabilidad, lo cual atañe a la inteligencia comunicacional.

Sobre esta misma perspectiva se pronuncia Echeverría (2006), en cuanto al diseño de las conversaciones para que no ocurran los quiebres que generalmente llama a la acción. "Sin embargo, la importancia de la acción como forma de enfrentar los quiebres no es obvia. Ello implica que muchas veces no vemos la posibilidad de la acción como forma de responder a un quiebre" (p. 230). De manera que al presentar dificultades y problemas para cumplir las acciones planificadas, la inteligencia comunicacional da cabida a la exploración de diferentes formas de acercarnos en la conversación para abordar el quiebre en forma efectiva.

En cuanto al actor social C, reconoce su capacidad y autenticidad en el tratamiento al diseño de las comunicaciones con los trabajadores. Para estar sensibles a los puntos de apoyo necesario de encontrar en el ámbito de una comunicación positiva. Tal como lo señala Roche (2004), se

trata de encontrar cierta sincronía entre el emisor y el receptor en las observaciones conductuales y empáticas ideales para el desarrollo humano auténtico. Este escenario remite a un posicionamiento personal en una escala existencial de valores que son asimilados en la experiencia cargada de significados.

Es por ello que, el afrontamiento directo en la comunicación con el personal proporciona ámbito consciente, sensaciones y eventos de afrontamiento sus concretos para la resolución de los problemas como fuente de renovación propia y del otro al saber escuchar sus planteamientos.

A continuación el cuadro 2.

Cuadro 2. Categoría: Situaciones de Gestión

Discurso del Actor Social	Subcategoría /Código
"el fracaso de cualquier método gerencial dependen en gran medida, de un entorno favorable proporcionado por las políticas económicas del país que atraen el hecho de la sensibilidad humana"	Sensibilidad humana del gerente/SENHU/ASA, L: 42-45
"muchas empresas, deben cerrar, eso no existía cuando no había la inamovilidad laboral, la dejaron permanente se alarga, el empresario tiene que cargar con ello para no hacer sentir mal al trabajador."	No hacer sentir mal al trabajador , NMATR, ASB, L: 124-126

Cuadro 2 (cont)
Categoría: Situaciones de Gestión

"tomen un valor agregado que le permitirá trascender en el tiempo como una empresa importante, sustentable como un sistema que se fue desarrollando y con ello, todo el conjunto de trabajadores"	Sistema implícito de la gerencia, SISIMG, ASC, L: 7-9

Fuente: Barradas (2018)

Interpretación y Argumentación de la Categoría: Situaciones de Gestión

La categoría: situaciones de gestión, fue valorada en el discurso del actor social A, en cuanto a la sensibilidad humana del gerente, como la subcategoría emergente, donde anuncia la falta de un entorno favorable en las labores cotidianas de la organización debido a las políticas económicas del país.

Esta situación se corresponde con los argumentos de Casado (2001), cuando se trasmite tanto la información como los comportamientos a los demás en el modo existencial de la organización, donde el reconocimiento real de las necesidades básicas del ser humano, se plantea en la gestión en la PyME. Ante tales hechos se han de valorar las diversas alternativas para entender el esfuerzo que realizan los trabajadores, al mismo tiempo, condicionan los eventos y las formas de relación con sus compañeros, situación que debe atender la gestión para confeccionar un mapeo de los puntos críticos a tomar en cuenta, en referencia al reconocimiento positivo de las relaciones del personal.

Asimismo, el actor social B se pronunció sobre la categoría situaciones de gestión, respecto a la subcategoría no hacer sentir mal al trabajador, sobre todo existe la inamovilidad laboral y se trata de buscar culpables. En relación a este escenario, afirma Basurto (2005), que los cambios planteados a las organizaciones para el desarrollo del país, requiere la ayuda necesaria en la orientación de actividades y el trabajo permanente de los dirigentes

Por lo tanto pienso que, la gestión en la PYME, ha de entender el futuro de las actividades cotidianas que cambian constantemente de rumbo y muchas veces, requieren de nuevas competencias laborales de los trabajadores, cuestión que atrae la preparación cognitiva en el diseño, estructuración y desarrollo de diversos campos, ante las expectativas diversas de tipo profesional y personal frente a lo que emerge en la realidad productiva.

Del mismo modo, emergió la subcategoría relacionada con sistema

implícito de la gerencia que conforta las actuaciones del personal en el cumplimiento de las responsabilidades, ante lo cual la gestión se manifiesta de manera auténtica frente a los trabajadores. Así, el soporte de la comunicación se fundamenta en el conocimiento que destaca Valhondo (2010), en relación a las actuaciones que suelen identificarse en los supervisores desprovistas de una auténtica forma de sentir, pensar y actuar en las dificultades del hacer productivo.

De allí que, el papel reconocible en el carácter de sensibilidad atribuida a la gerencia de la PYME, que impacta el sistema psicosocial de comportamientos y ha de garantizar la responsabilidad y representatividad del personal frente a los problemas que se suscitan cuando no se atienden los requerimientos dentro de la cultura que fomenta la satisfacción en las mejores relaciones y prácticas laborales.

A continuación el cuadro 3.

Cuadro 3. Categoría: Aspectos de la PyME

Discurso del Actor Social	Subcategoría /Código
"ahí se debe resaltar que la vida te da lo que uno le ofrece, de manera que se recibe lo sembrado, si le doy mal trato al talento humano, cómo se pueden esperar buenos resultados financieros y de prosperidad para la empresa"	Buen trato al trabajador /BUTRT/ASA , L: 60-61
"vamos a estar claro, cuando los trabajadores no están motivados, se mantiene una astenia, un desgano, entonces no se impacta ese sistema,	Motivación de los trabajadores , MOTTRAB,

obviamente se cae en desgaste. Debemos formalizar las barreras eso debe venir de la alta dirección”	ASB, L: 230-234
“estas implicaciones que se asocian con la gestión del conocimiento interno en la organización, porque eso requiere nuevas inversiones y algunos costos adicionales, de los cuales no se puede incurrir en estos momentos”	Crear condiciones favorables en la empresa, CRCONFA, ASC, L: 169-172

Fuente: Barradas (2018)

Interpretación y Argumentación de la Categoría: Aspectos de la PyME

En la categoría: aspectos de la PyME, fueron seleccionados algunos aspectos de información significativa en la subcategoría: buen trato al trabajador, según lo cual, la dirección debe esperar "buenos resultados financieros y de prosperidad para la empresa" mientras incurre en atender de buenas maneras al talento humano.

Trabajadores o grupos de ellos no estén de acuerdo con las decisiones de los directivos y en consecuencia, se impone la voluntad de fomentar la participación, establecer alianzas y distribuirla responsabilidades para avanzar en el mejor trato y desempeño en la organización.

Asimismo se expresó el actor social B en cuanto a la subcategoría:

Tal como lo señala Busqueta (2013), como organización de economía crítica, que los mejores escenarios cargados de voluntad y dignidad en la empresa, han de asegurar el buen trato de los trabajadores lo cual es un aspecto importante en la PyME, a pesar que en las situaciones de autogestión pueden existir momentos en que los

motivación de los trabajadores, cuestión necesaria en la PyME para no caer en el desgaste y poder superar las barreras que limitan la producción. En este sentido, explican García (2005), que las empresas intentan motivar a los trabajadores a través de remuneraciones, plan de incentivos, o en especies como concursos, premios, ascensos, promoción y bonos.

No obstante, ellos constituyen incentivos, puesto que la verdadera motivación viene desde adentro del ser humano para alcanzar determinados objetivos. Pienso, que la motivación del personal en la PYME adquiere importancia para estar responsabilizados con las propias responsabilidades y compromisos en atender los resultados deseados y reconocer los beneficios para todos de minimizar las relaciones contractuales de conflicto entre las partes.

Además la categoría: aspectos de la PyME, fue valorada en la voz del actor social C, cuando hace énfasis en la gestión del conocimiento para atraer nuevas inversiones que favorezcan la producción de la PyME. Es así como Barbero y Sánchez (2006), orienta la realidad que se manifiesta la consecución de trabajadores autónomos para la ampliación, modernización y nuevas inversiones generadoras de empleo, métodos y técnicas productivos que conlleva a una mejor calidad de los procesos y productos. Considero que las medidas de apoyo a través de un sistema de inversiones tecnológicas promueven las actuaciones específicas del personal encaminado a mejorar las estructuras productivas, financieras y de gestión.

La mirada integral de las categorías y subcategorías interpretadas se observan en la figura 1.

Figura 1. Categorías y sus Subcategorías Emergentes. Fuente: Barradas (2018)

CONCLUSIONES

La fundamentación que precisa la gerencia, al retomar los elementos inherentes a la inteligencia comunicacional en la gestión de la pequeña y mediana empresa, resaltan desde el poder del pensamiento positivo, el cual marca la conformación y diversidad de factores inherentes a las distintas formas de crear opciones empresariales válidas para construir eventos asociados a la mirada integral del ser humano trabajador, en el equilibrio y constancia de oportunidades que fomentan el desarrollo personal y profesional, como factor de éxito organizacional.

De esta manera, el mundo socio-productivo atiende a nueva dinámica reconocida en la información, los mensajes institucionales y la comunicación que domina las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el hacer de la empresa para estar acorde a las vivencias y experiencias interactivas, humanas y recíprocas dentro de los comportamientos y acercamientos sensibles con el otro.

En este orden de ideas, se conforman eventos significativos de la gestión de la PYME, que trasmite los contenidos pertinentes en la estructura cognitiva del sujeto trabajador con disposiciones de ámbitos interpersonales que dinamizan las competencias, experiencias y emociones en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Esta proximidad de los seres humanos trabajadores, potencia las actitudes positivas ofrecidas en la inteligencia comunicacional desde distintos ámbitos de compromiso para estrechar vínculos que involucra la multiplicidad de ideologías, conocimientos, sentido de pertinencia y relaciones con la administración, como buenas prácticas involucradas en el impulso al negocio.

En este sentido, la inteligencia comunicacional debe partir del reconocimiento del otro como ser humano sensible que exige de la institucionalidad, el hecho de revisar las propias actuaciones en atención al cumplimiento de los objetivos planificados, en el marco del deber ser

transmitidos a través de mensaje reconocidos por el personal y su cultura, desde el potencial de escenarios y plazos atribuidos a sus responsabilidades.

Así, el discurso complementario de los actores sociales merece ser atendido dentro de las situaciones de gestión de la PYME, en el reconocimiento de la sensibilidad humana del gerente orientada hacia el buen trato al trabajador para poder esperar los mejores resultados, además de la motivación que impacta la prosperidad empresarial ante las nuevas inversiones que permiten crear condiciones favorables, tanto en el orden interno del contexto productivo como en el fundamento externo del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Almada de Ascencio, M. (2000). **Contribución al Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento**. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Barbero, J y Sánchez, L. (2006). **PyME en España**. Madrid: Fundación EOI.

Busqueta, M. (2013). (Coord.). **Reflexionando sobre las Alternativas**. Madrid: TAIFA.

Basurto, A. (2005). **Sistema Empresa Inteligente 2.0**. México: Empresa Inteligente.

Casado, L. (2001). **Organizaciones y Sistemas Humanos. Una Nueva Gestión Empresarial**. Barcelona: Kairos.

Echeverría, R. (2006). **Ontología del Lenguaje**. Buenos Aires: Granica.

García, F. (2005). **Gestión Comercial de la PyME. Herramientas y Técnicas Básicas para Gestionar Eficazmente su Empresa**. Madrid: Ideas propias

González, I. (2011). **La Inteligencia**. [Documento en línea]. Disponible: http://bitacoramedica.com/wp-content/uploads/2011/07/La-Inteligencia.pdf. [Consulta: 2016, Febrero 20].

González, S. (2013). **Power People. Gente de Potencial. El Poder de la Comunicación Inteligente**. México: Grupo Nelson.

González, S. (2015). **PIC. Pasión, Innovación, Coraje. 3 Indicadores de Alto Impacto**. México: Grupo Nelson.

Lluch, J (2015). (cood.). **El Departamento de Comercio Internacional en la PyME**. Alicante: Club Universitario.

Roche, R. (2004). **Inteligencia Prosocial**. *Educación de las emociones y valores*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona

Sánchez, L. y Campos M. (2009). **La Teoría de la Comunicación: Diversidad Teórica y Fundamentación Epistemológica**. [Documento en línea]. Disponible: http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/80/80-revista-dialogos-teoria-de-la-comunicacion-diversidad-teorica.pdf. [Consulta: 2017, Enero 10].

Urcola, J. (2000). **Factores Clave de Dirección Orientados a la Obtención de Resultados**. Madrid: ESIC.

Valhondo, D. (2010). **Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad**. Madrid: Díaz de Santos.

GESTIÓN GERENCIAL Y EL PREDOMINIO DE LAS IDEAS TECNOLÓGICAS EN LA COMUNICACIÓN

Autor: Miguel Alejos
miguelangelalejos@gmail.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Gestión gerencial, predominio de las ideas tecnológicas, comunicación

Las ideas como base fundamental de impulsos del ser humano para progresar representan los estímulos mentales ante la necesidad de crecer, comparados en el mismo sentido como la capacidad de que el corazón envía latidos de vida al ser. La gestión gerencial es el elemento clave interno y externo de la organización al momento de buscar estrategias que faciliten la comunicación para afianzar la competitividad en el mercado. Este estudio tiene como objetivo analizar la gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación. Se insertará dentro de un diseño documental de tipo bibliográfico, utilizando el método hipotético-deductivo. En relación a los resultados de este artículo, la tecnología ha llegado para ofrecer múltiples cambios en la sociedad, a nivel empresarial el proceso informativo debe también crear mecanismos que permitan al interesado interactuar con herramientas que le facilitarán el satisfacer sus necesidades de información, además, un gerente dentro de su gestión gerencial se orientará a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias para el desempeño laboral y actuación personal de cada uno y por ende la empresa sea exitosa. Es primordial tomar en cuenta que la gestión tecnológica agrega valor a las pequeñas, medianas y grandes empresas, esto gracias al aumento eficaz y eficiente en los procedimientos operacionales que influyen tanto interna como externamente. Asimismo, al manejar adecuadamente las ideas tecnológicas se adquieren ventajas competitivas, debido al estudio del mercado, la producción y fidelización de los clientes a través del predominio inteligente de su utilización.

MANAGEMENT AND THE PREDOMINANCE OF TECHNOLOGICAL IDEAS IN COMMUNICATION

Author: Miguel Alejos
miguelangelalejos@gmail.com

ABSTRACT

Ideas as the fundamental basis of human impulses to progress represent mental stimuli in the face of the need to grow, compared in the same sense as the ability of the heart to send beats of life to being. Management is the internal and external key element of the organization when looking for strategies that facilitate communication to strengthen competitiveness in the market. The objective of this study is to analyze managerial management and the predominance of technological ideas in communication. It will be inserted into a documentary design of a bibliographic type, using the hypothetico-deductive method. In relation to the results of this article, technology has come to offer multiple changes in society, at the enterprise level the information process must also create mechanisms that allow the interested party to interact with tools that will facilitate the satisfaction of their information needs, in addition, a manager within his managerial management will be oriented to grant to the workers a greater power to fortify the conditions and necessary actions for the labor performance and personal action of each one and therefore the company is successful. It is essential to take into account that technological management adds value to small, medium and large companies, thanks to the effective and efficient increase in operational procedures that influence both internally and externally. Likewise, when properly managing technological ideas, competitive advantages are acquired, due to the study of the market, the production and customer loyalty through the intelligent predominance of their use.

KEYWORDS: Management management, predominance of technological ideas, communication

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos a nivel global por instinto siempre ha tenido la necesidad de comunicación, no es solo el organismo que trabaja en ello según las teorías de la evolución, sino que la mente cada día maneja más variables o situaciones para dar soluciones extraordinarias a las problemáticas actuales en lo económico, político, social y cultural; esta información llega a través de distintos medios ya sean análogos o digitales.

Se logra entender que la grandeza no está en hacer cosas grandes, si no en sacar información a lo más pequeño y así poder transmitirla a la mayor cantidad de personas con el objetivo de ser entendida de forma veraz y oportuna; la información sin análisis prácticamente son un conjunto de letras desorganizadas, para ello es necesario aplicar métodos gerenciales que puedan procesarlas. Las ideas son destellos de soluciones a problemáticas dadas, pero la intención es demostrar este potencial en que la tecnología puede apoyarnos a recolectar información para realizar análisis y luego volver a esta herramienta para replicarla a terceros, con base en comprobaciones de teorías o situaciones. Al respecto, Jiménez (2003), sostiene que:

> La tecnología, tiene un soporte adecuado sobre el cual no sólo se refiere a sus propiedades y constitución de maquinaria, programas de producción, entre otros, elementos que hacen que la administración de la organización sea eficaz y acorde con los propósitos impuestos (p. 69).

En este sentido, es importante impulsar una nueva óptica basada en la gestión gerencial, permitiéndoles a los empresarios descubrir el potencial competitivo en su organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que muchos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas. Ahora bien, tomando en cuenta como antecedente lo antes descrito, es relevante preguntarse si las ideas tecnológicas en la

comunicación son útiles para mejorar la gestión en una empresa.

Asimismo, las tecnologías siempre trasmitirán datos creados por el hombre o en algunos casos máquinas de medición, el paso de convertirse en información es aquel momento de ser escrita, leída o hablada por él, allí está el poder de ingresarle un espíritu a la manera de comunicarse para que exista transformaciones positivas en la gestión gerencial y los procesos logren objetivos eficaces y tangibles en la organización. Es imperioso entender que la tecnología avanza de forma rápida, avasallante y mejorada cada vez, por lo que es necesario ir a la par con los cambios que se dan para que las empresas también se equilibren a lo que pide a gritos la sociedad (Transformar). Según Suárez (2014), la gestión gerencial es:

> El proceso de guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos, asegurando el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico) posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos (p. 84).

Es evidente, que la gestión gerencial es un todo dentro de las organizaciones, por lo que las herramientas utilizadas para sus funciones posibilitan holísticamente transformaciones positivas, si se enfocan las ideas tecnológicas en la comunicación para gestionar, el cliente interno y externo podrá ser parte de ella de manera audaz, eficaz, efectiva, lo importante de ello está en saber manejarlas, es preciso internalizar el cómo se debe compenetrar la información para entenderse.

Por lo tanto, la gestión gerencial, depende entre muchos, de los siguientes elementos principales: su cultura organizacional, talento humano, estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, tecnología utilizada y los procesos internos. De otra manera, se

diría, que el ser humano es tan complejo, siendo este sumamente complicado, en muchos casos, saber lo que piensa y siente, aun así, debe procurarse aprovechar al máximo su potencial. En cualquiera de estos aspectos vale la pena recordar que la gestión gerencial está conformada por personas y organizaciones, siendo lo básico el trato ofrecido a las personas, sea como socios o como recursos.

Es válido recordar que la productividad dependía en gran manera del trabajo manual, hoy en día esto ha cambiado y por otra parte el entorno también ha variado, por ello el panorama es bastante confuso, por lo tanto la persona debe poseer aptitudes y mantenerse motivado para adaptarse a los cambios continuos. Sin olvidar, que las personas se comportan de manera distinta con las que son distintas, es decir, el comportamiento de una persona va en respuesta a cómo los otros se comportan con ella, es ahí donde las ideas tecnológicas en la comunicación ayudan a que la gerencia con el talento humano se enlacen con el único fin de llegar al cliente y prestar un buen servicio en pro de seguir en el mercado competitivo.

La gestión gerencial debe perseguir la optimización de habilidades que poseen las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo, los empleados deben ser concebidos como el activo en las organizaciones que posibilita accionar de forma positiva o negativa los procesos, es por ello, que se debe gestionar adecuadamente lo que se trasmite para así llevar inteligentemente y con excelencia el manejo de todas las áreas en el cuál hacen vida activa cada uno de ellos. Es visto que la gestión realizada de una u otra forma por la gerencia avizora la permanencia en el mercado.

La información tiene características susceptible al tiempo, es decir, si se evalúa los noticieros se puede estar más actualizados en la radio que en la televisión y de ultimo en la prensa escrita, allí, lo importante de las tecnologías, ya que por análisis ella solo tiene la capacidad de transmitir en menor cantidad de tiempo, entre mayor sea esta capacidad será más rápido enterarnos

de los eventos y con una gran cantidad de eventos frescos se toman decisiones correctas: por otro lado, el talento humano estará a la par al emitirse de forma audaz dejando copia de lo que se hace en la utilización tecnológica con lo que es imprescindible la utilización de la misma para tener mejores procesos.

Lo predominante en este punto es que las ideas nunca dejan de existir en el entorno de un gerente, la capacidad que tienen se nutre de información, ya que su habilidad de respuesta siempre va a ser mayor sin importar que tan grande o impacto tengan las interrogantes, las ideas hacen a un ser formarse en su destino y su ente en su misión. Asimismo, el profesional que se convierte en gerente debe tener el carácter necesario para enfrentar situaciones complejas, es por eso, lo relevante de tener un holograma de ideas que faciliten llevar a cabo las responsabilidades sin entorpecerlas. Ante tal situación cabe preguntarse: ¿Cuál es el impacto comunicacional de las ideas tecnológicas en la gestión gerencial? ¿Cómo predominan las ideas tecnológicas en la comunicación y la gestión gerencial? ¿Cuáles elementos caracterizan la gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación.

Objetivos Específicos

1.- Describir el impacto comunicacional de las ideas tecnológicas en la gestión gerencial.

2.- Establecer el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación y la gestión gerencial.

3.- Explicar los elementos que caracterizan la gestión gerencial y el predominio de las ideas tecnológicas en la comunicación.

Antecedentes y Fundamentación Teórica

En el presente artículo, se expone una de las tantas posibilidades que ofrece la convergencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC´s) para la difusión y transmisión del conocimiento científico y su desarrollo e integración

en las organizaciones, lo cual ha venido constituyendo una verdadera revolución en todas las esferas de la vida humana, es por ello que a continuación se muestra un antecedente que trata sobre las ideas tecnológicas en la gestión gerencial.

Grosso (2015), en su artículo publicado en Revista Argentina de Investigación en Negocio, denominado "Desarrollo Organizacional en los Nuevos Entornos Tecnológicos: Un Desafío Gerencial", aborda desde una perspectiva crítica la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en los entornos organizacionales. El objetivo de este estudio fue descubrir pautas de comportamiento organizacional que pudieren establecer indicios ciertos sobre el desempeño del individuo y los grupos de trabajo en los nuevos contextos empresarios.

La implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las organizaciones del siglo XXI, han generado profundas transformaciones tanto estructurales como culturales en dos grandes aspectos: el diseño de procesos y puestos de trabajo y los estilos y prácticas gerenciales orientadas a la formación y efectiva conducción de equipos de trabajo. La metodología empleada fue documental, teniendo como resultado que en las organizaciones funcionan los sistemas así como los procesos con una imperfecta visión mecanicista de las cosas, trabajando a partir de áreas que se buscan hacer cada vez más eficientes, sumiendo a las personas a un rol pasivo, como un engranaje más de la gran maquinaria corporativa.

Discerniendo que una organización, debe ser experta en crear, adquirir y transmitir el conocimiento, equilibrando los beneficios de la tecnología con la innovación y haciendo de ello un patrimonio colectivo. La nueva organización debe crear talento organizativo, está claro que si tuviéramos que identificar un aspecto crítico, que se constituye en el factor clave para asegurar un óptimo desempeño humano en un ambiente dominado por la tecnología, el mismo

gira en torno a la necesidad de contar con un modelo de formación gerencial que dote a los mandos medios de la empresa de las competencias esenciales para edificar un genuino liderazgo; por lo que es necesario seguir implementando las TIC como herramienta para el manejo organizacional.

Su relación con el presente estudio radica en la importancia de saber utilizar las tecnología como medio de comunicación y factor clave en la gestión gerencial, más cuando se actualiza continuamente, es necesario saber cómo liderar talento humano, tomar decisiones, trabajar en equipo, ser eficaz ante el mercado competitivo, prestar un buen servicio, satisfacer al cliente, cada proceso en la gerencia es imprescindible por lo que gestionar de manera astuta hace la diferencia.

El mundo actual está presenciando una nueva era resultante de una revolución cultural y social marcada por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. En este nuevo sistema social, el conocimiento, el acceso y las capacidades para usarlas son los elementos clave para el impulso, es allí, donde la gestión gerencial forma parte de cómo en las organizaciones las ideas tecnológicas pueden ser punto de partida para que los procesos y funciones de ella sean efectivas y ayuden en la competitividad del mercado, a continuación se demuestra el abordaje de sus teorías:

Gestión Gerencial

La nueva visión de gerencia transciende al hecho de manejar los recursos con intenciones de progreso. Procura la motivación y el incentivo dentro de un plano comunicacional que permita la participación en el proceso de toma de decisiones. Cabe destacar que los mecanismos de control constituyen parte activa dentro de la gerencia moderna pero se hace con la finalidad de garantizar la consecución de metas organizacionales. En el mismo orden, Calzadilla (2006), señala:

> La gerencia es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formulación de su futuro. Se puede definir como un

> proceso en el cual se cumplen tres etapas básicas: la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan al sistema lograr sus objetivos. (p.147).

En cuanto a lo argumentado por este autor, la estructuración de los planes gerenciales en la ejecución de las actividades la evaluación de las mismas prevalece su naturaleza proactiva bajo la cual subyace la participación de los entes implicados tras la búsqueda de acciones que específicamente responden a sus objetivos y metas. En ese sentido, cabe destacar que esta visión gerencial tiene su mayor fortaleza en la integración de las acciones de manera que sus proyectos sean el producto de ideas compartidas.

Es importante señalar, que no todas las personas nacen para ser buenos gerentes, al igual que no todos nacen para ser músicos, deportistas, matemáticos o investigadores exitosos. Hay ciertas habilidades naturales o talentos innatos, que si son desarrollados oportunamente y de manera adecuada, permiten al profesional que los posee tener una carrera gerencial exitosa. Uno de los talentos innatos o habilidades naturales más importante que alguien puede tener es el liderazgo. Chiavenato (2004), destaca que el: "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p.34).

Por su parte, Gómez (2006), plantea que “la gerencia no es sólo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Es una actitud que permite el desarrollo de unos recursos: económicos, humanos y tecnológicos, con el fin de generar más recursos” (p.7). Es decir, involucra en su conjunto a la organización como un sistema y en capacidad de liderazgo para generar acciones de comunicación, uso adecuado de la tecnología, entre otros que le permita alcanzar sus objetivos.

La labor de la gerencia, es la generación organizada de acciones para el logro de los objetivos,

aprovechando al máximo los recursos con los cuales cuenta. Con la entrada al siglo XXI, la gerencia no sólo debe centrar su acción hacia el cumplimiento de metas, requiere sumar voluntades que aseguren el desempeño exitoso, sustentado en acciones producto de un estudio previo donde se consideren los aportes de los actores sociales claves para la dinámica organizacional.

Gestión

Beltrán (2002), define gestión como "el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos" (p.196) de lo cual se desprende que la gestión no es más que las actividades que se accionan para lograr alcanzar las metas planteadas por una organización. Desde el punto de vista gerencial, la gestión es, el proceso que orienta a todos los elementos de una empresa para el logro de sus objetivos planteados, mediante planes concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, permitiendo así, que todos los niveles contribuyan al logro de las metas, tomando en cuenta la dirección y el control de todas las acciones en relación directa con los planes diseñados.

Desde este punto de vista, la gestión gerencial efectúa actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Como la ratifica Salazar (2006), "la gerencia es un enfoque objetivo y sistemático que le permitirán a una organización alcanzar los objetivos preestablecidos, de tal manera que permita tomar decisiones asertivas en circunstancia de incertidumbre a la obtención de amplios resultados económicos" (s/p). Las funciones de la gerencia se mencionan a continuación, según Salazar (ob. cit):

1. Planear: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el

grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

2. Organizar: Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

3. Dirigir: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

4. Controlar: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

Aunado a lo anterior, para criterios del autor, la gestión gerencial debe posicionar a la empresa en el mercado, innovar, lograr una producción efectiva del bien y/o servicio para la rentabilidad de ésta,

en función del tiempo, a parte de la relevancia de utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el buen manejo empresarial, aunado al talento y las decisiones proactivas para el beneficio de los procesos organizacionales.

Tecnología en la Comunicación

Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se dispone de herramientas para llegar a los objetivos de desarrollo contemporáneo, instrumentos que harán avanzar en conocimiento y comprensión de los actores que la sepan manejar utilizándola a su favor. El uso de las tecnologías en la comunicación ayudaría a disminuir la brecha digital aumentando el conglomerado de usuarios que la empleen como medio tecnológico para el desarrollo de sus actividades más cuando se habla de tomar decisiones aceleradas y dar instrucciones al talento humano a cargo.

Según Takahashi (2001), se denominan tecnologías de la información y comunicación (TIC's), al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC's incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Las organizaciones como uno de los sectores, ámbito de desarrollo de la sociedad, no pueden permanecer al margen del uso e influencia de la tecnología, la cual presenta características interesantes, siendo la más importante, la interactividad, lo que implica que el usuario es un sujeto activo que puede interactuar persona-persona y persona-grupo; una opción no existente en el pasado. El éxito de una empresa viene dado por el seguimiento continuo que la gerencia haga a las cambiantes condiciones internas y externas, además de la formulación y ejecución de estrategias acordes con esas condiciones, si en

ellas se emplea el uso adecuado de las tecnología como elemento comunicacional en la toma de decisiones e información rápida, eficaz y al momento con el talento humano la eficiencia es mayor.

METODOLOGÍA

Para emprender un proceso investigativo es indispensable contar con una orientación epistemológica, ontológica y metodología de forma tal que el trabajo a desarrollar cuente con un sustento científico. Por su parte, De la Torre y Barboza (2000), acotan que la metodología se refiere en general, a los criterios y procedimientos que guían el trabajo para alcanzar el conocimiento científico de la realidad. Asimismo, se hace pertinente el uso de técnicas concebidas como el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos, que auxilian a los individuos en la aplicación de los métodos.

El presente trabajo se insertó dentro del paradigma positivista es una investigación documental de tipo bibliográfica, se hace uso del método hipotético deductivo. Se realizó revisión de documentos de otras ilustraciones y fundamentos que sirvieron de sustento al objeto de estudio. Según Balestrini (2006):

> …son aquellos cuyos objetivos sugieren la incorporación de un esquema de investigación, donde la recolección de información se encuentra vinculada a la delimitación de un diseño bibliográfico, en este último, los datos que se han de recopilar proceden de fuentes documentales confiables, referidas a otras investigaciones, documentos, informes administrativos, artículos de revistas científicas, boletines universitarios (p. 75).

A través del estudio documental se incorporó un diseño bibliográfico definido por las normas para la elaboración y presentación de trabajo de grado de la Universidad Fermín Toro (2016), como: “la revisión del material documental de manera sistemática rigurosa y profunda, se llega al análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de las

diferentes variables (p. 30)". De allí, que para la recolección y sistematización de la información se utilizó como técnica el subrayado, la observación y el análisis de contenido, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), consiste en:

> El proceso a través de la cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar. Para poder codificar es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis (p.147).

En este sentido, se puede decir que la investigación documental se basa en la revisión sistemática rigurosa y profunda, asimismo, se llega a diferentes fenómenos, mediante un proceso de búsqueda que se realizó en las fuentes impresas, con el objeto de acumular información en ellas recogidas, organizarlas sistemáticamente describirla e interpretarla, de acuerdo con procedimientos que garantizan la objetividad y confiabilidad de sus resultados, con el fin de responder a interrogantes.

CONCLUSIONES

La tecnología ha llegado para ofrecer múltiples cambios en la sociedad, a nivel empresarial el proceso informativo debe también crear mecanismos que permitan al interesado interactuar con herramientas que le facilitarán el satisfacer sus necesidades de información, además, un gerente dentro de su gestión gerencial se orientará a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias para el desempeño laboral y actuación personal de cada uno y por ende la empresa sea exitosa.

Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de

los pilares fundamentales, la gestión gerencial no constituye una simple delegación de tareas, responsabilidades, si no aprender a guiar a la gente para que se conviertan en gerentes de su puesto. La gestión gerencial, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos o sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización.

Asimismo, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones entre oferta-demanda a los volúmenes producidos, que requieren una permanente revisión de las herramientas utilizadas para llevar a cabo los procesos, si se habla de tecnología en la comunicación es necesario saber cómo dirigirse al talento humano a cargo. Lo predominante de las ideas está en la capacidad de molestar a diario a un ser para buscar información o esperar interrogantes para comenzar a nacer, la cual utilizan los motores generadores de ideas para regar ciudades de soluciones a los problemas.

La administración del recurso tanto material como humano debe perseguir la optimización de habilidades que poseen las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo, los empleados deben ser concebidos como el activo que en conjunto con la tecnología en las organizaciones, conlleva a dotar empresarialmente capacidades, inteligencia y conducción de excelencia en los procesos. Las nuevas tendencias a nivel mundial indican que es ideal que las empresas modernas y sus gerentes competentes exploten a través del predominio de las ideas comunicacionales el talento, respecto a las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

Las ideas al nacer, no son más que información cargada de espíritu y dependiendo del mismo y el carácter de quien las menciona pueden lograr gran impacto en las sociedades, todo depende de la información, esta debe ser clara y sustentada para el

procesamiento de los gerentes, la comunicación tecnología es vital para las compañías, tanto para las decisiones en pequeñas, medianas y grandes empresas, si se toman en conjunto del suministro investigativo, tecnológico, la seguridad de dar respuesta da pie al éxito de las metas trazadas.

Por su parte, es relevante entender que el impacto comunicacional de las ideas tecnológicas en la gestión gerencial ha sido consecuente en el siglo XXI, sin embargo, la sociedad internaliza el avance tecnológico y su valor agregado, esto debido a todas las herramientas que nos facilitan al momento de tomar decisiones en tiempos difíciles, la oportunidad de prospectiva en los retos sociales, políticos, económicos, son avasallantes, al saber utilizar la información adelanta al ser humano a solucionar rápidamente cualquier adversidad que se presente, por otro lado, el talento humano y la gerencia hacen sinergia en pro de la organización producto de su audaz manejo.

El progreso investigativo del papel competitivo de la tecnología en las organizaciones ha surgido en cierta medida por los procesos y funciones establecidos directamente en la gestión gerencial. Es primordial tomar en cuenta que la gestión tecnológica agrega valor a las pequeñas, medianas y grandes empresas, esto gracias al aumento eficaz y eficiente en los procedimientos operacionales que influyen tanto interna como externamente. Asimismo, al manejar adecuadamente las ideas tecnológicas se adquieren ventajas competitivas, debido al estudio del mercado, la producción y fidelización de los clientes a través del predominio inteligente de su utilización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Balestrini, A. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (7ma Edición) Caracas – Venezuela. Consultores Asociados BL. Servicio Editorial.

Beltrán, J. (2002). **Indicadores de Gestión. Herramientas para Lograr la Competitividad**. 2da edición. Bogotá: 3R editores.

Calzadilla, M. (2006). **Gerencia**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2004). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Bogotá. Colombia. Editorial McGraw Hill.

De la Torre, P. y Barboza, E. (2000). **Manual de Investigación Documental.** Maracaibo. Zulia. Venezuela. Editorial Luz.

Gómez, K. (2006). **Las Pequeñas y Medianas Empresas Hoy**. [Documento en línea]. Disponible en: **http://www.gestiopolis.com**. [Consulta: 2017, Agosto 12].

Grosso, F. (2015). **Desarrollo Organizacional en los Nuevos Entornos Tecnológicos: Un Desafío Gerencial.** Revista Argentina de Investigación en Negocios. Vol. 1. Disponible en: **file:///D:/Descargas/6206-34692-1-PB.pdf.** [Consulta: 2017, Abril 22].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial McGrawHill. Quinta Edición.

Jiménez, G. (2003). **Gestión Tecnológica y Cultura Organizacional.** URBE. Maracaibo (Venezuela).

Pérez, O. (2005). **Las Tecnologías en las Organizaciones**. Editorial Panapo. Venezuela.

Salazar, M. (2006). **Cambios Globales, la Transformación Mundial y sus Implicaciones para Venezuela**. Revista Calidad Empresarial. Núm. 18.

Suárez, A. (2014). **Gestión Gerencial**. Disponible en: **http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html.** [Consulta: 2017, Abril 23].

Takahashi, T. (2001). **Sociedad de la Información en Brasil - Libro Verde.** Disponible en **http://www.campus-oei.org/salactsi/ libroverde.htm**. [Consulta: 2018, enero 10].

Universidad Fermín Toro. (2016). Vicerrectorado Académico. **Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajo de Investigación**. Cabudare. Lara. Venezuela.

LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA

Autor: Alexis Crespo
crespoucla@gmail.com

RESUMEN

Con el presente ensayo, se pretende hacer una reflexión epistemológica sobre el funcionamiento de la gestión pública, así como su funcionamiento desde la perspectiva de la ética y la neurociencia. Con este trabajo, se establece la posibilidad de desarrollar mecanismos de control orientados hacia los individuos y no hacia las instituciones, puesto la conducta o comportamiento está condicionado por lo mapas mentales que desarrolla cada uno de éstos a lo largo de su vida. Por último, se resaltará la importancia de la ética en la gestión pública, como única vía para alcanzar la productividad y crecimiento de los organismos y entes públicos, asimismo, y de la Neurociencia, como una forma de desarrollar estrategias efectivas, que permitan asegurar comportamientos éticos esperados.

PALABRAS CLAVE

Gestión Pública, ética, neurociencia, control

PUBLIC MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF ETHICS AND NEUROSCIENCE

Author: Alexis Crespo
crespoucla@gmail.com

ABSTRACT

With this essay, we intend to make an epistemological reflection on the functioning of public management, as well as its operation from the perspective of ethics and neuroscience. With this work, the possibility of developing control mechanisms oriented towards individuals and not towards institutions is established, since the behavior or behavior is conditioned by the mental maps that each of them develops throughout their life. Finally, the importance of ethics in public management will be highlighted, as the only way to achieve the productivity and growth of public bodies and entities, as well as of Neuroscience, as a way to develop effective strategies to ensure behaviors ethical expectations.

KEYWORDS: Public Management, ethics, neuroscience, control

INTRODUCCION

El propósito del presente ensayo, es desarrollar una reflexión epistemológica sobre cómo se presenta la gestión pública, y su funcionamiento desde la perspectiva de la ética y la neurociencia, como píe de apoyo para potenciar la efectividad de las estrategias adoptadas por los organismos públicos en la búsqueda de la eficiencia y eficacia organizacional.

Hablar de Venezuela, es hablar de la inmensa cantidad de recursos con los que el país cuenta, un país rico se podría decir, sin embargo, como es del saber común, no es lo que en la actualidad se aprecia; en efecto, los índices de pobreza en gran parte de su población son cada vez más evidentes, tal como lo refleja la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (2016), ella refiere que la pobreza ha aumentado en un 81,8%, con un índice de pobreza extrema del 51,51%, entendiéndose esta última cuando el ingreso no duplica el valor de la cesta básica.

Las expectativas de una visión de futuro muy positiva que se tenía con el “boom” petrolero, se ha ido perdiendo con el transcurso de los años; aquí nos preguntamos, ¿Qué se ha hecho mal?, ¿Por qué estamos mal? Desde pequeños se nos ha enseñado, que Venezuela cuenta con grades riquezas, que es un país bendecido con recursos naturales muy valiosos, caracterizado por sus grandes reservas de petróleo, gas natural, hierro, oro, bauxita, energía hidroeléctrica entre otros. Sin embargo, la riqueza no es cuestión de percepción, sino de vivir con calidad de vida como efecto de la administración de esa riqueza en pro del bien común, es cuestión de productividad, de justicia distributiva y justicia retributiva.

La productividad de un país se centra en su gente, por ello debe ser inculcada y desarrollada en las personas desde la escuela. Al respecto, Balvoa, (1997), nos refiere que la productividad, aprendida y estimulada desde temprana edad, se convierte en una de las bases de motivación de un individuo y de una

colectividad que comienza a afirmar desde su seno las dimensiones de sus necesidades, el tamaño de su privación y las alternativas más ajustadas y eficaces en la satisfacción de sus prioridades, lo que nos lleva a reflexionar, que para lograr la productividad, debemos comprometernos como individuos, de interesarnos y ocuparnos en diversas áreas del saber, ser más flexibles y polifacéticos, actitudes que nos permitan explotar al máximo nuestra potencialidad y talento, concentrándonos profesionalmente en la eficiencia, el crecimiento, la utilidad social y, por ende, en la productividad.

Asimismo, es oportuno señalar, que la educación es el recurso más importante para un país, y esta inicia desde el hogar, comenzando por todos los valores morales inculcados desde jóvenes y afianzados por un sistema educativo, donde el conocimiento desde nuestra opinión, debe ser visto como un todo y no como parcelas del saber. Al respecto, es importante traer a colación lo expuesto por Edgar Morín, en Perú, específicamente en la Universidad Ricardo Palma en julio del 2007, (como se cita en Instituto de Pensamiento Complejo 2007); allí manifestó, que la educación ha contribuido a una visión fragmentada del mundo, y en gran medida es responsable de los niveles de pobreza y exclusión social, así como del deterioro del medio ambiente del planeta.

Con base a lo señalado y siguiendo con la propuesta de Morín, alcanzar una verdadera revolución del sistema educativo, requiere de un cambio de conciencias, puesto no se pueden reformar las instituciones sin reformar los espíritus, y no se pueden reformar los espíritus sin reformar las instituciones. Estos procesos de cambio, deben sustentarse en la comprensión de la condición humana, de nuestras virtudes y debilidades, como una forma de enriquecer nuestra vida personal y por ende de la sociedad en general.

En otras palabras, los proyectos educativos, deben estar orientados a modificar nuestras formas de pensar y actuar, deben desarrollar una dinámica ética en los individuos y las

sociedades, con el propósito de fortalecer una motivación moral. Balvoa, (1997), señala, que un país que crece, necesita una formidable "fuerza moral", que garantice la conducta de su gente, sus profesionales y dirigentes en todos los niveles. Dicho de otra manera, una persona que tiene "fuerza moral" tiene la capacidad interna de hacer lo correcto, apegarse al "deber ser", demostrando que se puede tener éxito haciendo las cosas de buena manera. Es tener autocontrol, para resistir a la tentación de seguir los impulsos de hacer lo incorrecto

A pesar de todo lo expresado, vemos como en la sociedad venezolana se ha venido manifestando un franco deterioro de esas fuerzas morales, en las relaciones sociales, económicas y laborales, producto de un fenómeno de decepción que se da como producto de la ineficacia de los gobiernos y de sus políticas a lo largo de todos estos años, llevando a muchas personas a tomar la decisión de abandonar el país en su afán de buscar mejores condiciones de vida para sí y para los suyos y, en el peor de los casos, a optar por la realización de prácticas contrarias al deber ser.

A mi modo de ver, las medidas o estrategias tomadas por el gobierno con el objeto de incrementar la productividad han fracasado, puesto que en su mayoría tienen un enfoque populista, que no toman en consideración las repercusiones que traen en el gasto público y el déficit fiscal. Esta visión paternalista e intervencionista del Estado, ha ido creando en los sectores más pobres de la población una cultura de dependencia, que les hace creer que tienen una participación protagónica y que van a lograr la mayor suma de felicidad, cuando realmente lo que quiere es manifestar su poder de dominación, ante el cual la población se sienta totalmente dependiente, porque el estado es el único que puede darle todo. ¿Esto es felicidad?

Las reflexiones anteriores hacen pensar en la necesidad de dar un nuevo rumbo a la gestión pública, es decir, gestionar el cambio con un liderazgo transformacional, con miras a un verdadero desarrollo; ese rumbo

deseado apunta a disminuir el intervencionismo, los subsidios innecesarios, promover la inversión privada nacional y extranjera, dándoles mayor seguridad jurídica, garantizar la capacidad de ahorro y el poder adquisitivo de los ciudadanos, mientras estos cambios no se den continuará aumentando el desempleo y se incrementará la economía informal como forma de subsidio.

Albert Einstein, decía que el principio de la locura es creer que haciendo siempre lo mismo se obtendrán resultados diferentes, por lo que es importante considerar como preponderante el cambio de rumbo, la adopción de nuevas políticas que garanticen un verdadero desarrollo económico y por ende una mayor y mejor distribución de las riquezas del país.

Para cambiar a un país, se debe comenzar por convencer a la población de ese cambio, y para ello se necesitan personas con imaginación y creatividad en posiciones de liderazgo, que puedan ganarse la confianza de la gente y vender estas nuevas ideas. Es por ello, que resulta importante que en la gestión pública, se comience con la formación e incorporación de líderes comprometidos con la excelencia administrativa, enfocados en la eficiencia y la eficacia, que permitan el desarrollo de proyectos coherentes y oportunos, dirigidos por líderes con principios y metas claras, enfocados en la ética y los valores humanos, cuya actuación administrativa sea transparente, con un control social que permita la participación ciudadana y donde prevalezca el interés general sobre el individual.

Según lo anteriormente señalado, la gestión pública debe estar orientada a satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos a un bajo costo, favoreciendo la introducción de mecanismos que permitan la existencia de servicios de mejor calidad. Para ello se deben establecer principios como la celeridad, imparcialidad y economía en la gestión pública. Lo que se busca es acercar al Estado a la ciudadanía, hacer un Estado más efectivo, eficaz y eficiente, y donde las políticas públicas puedan ser materializadas.

Es aquí donde la ética toma un papel preponderante, puesto que ésta nos permite hacer una reflexión sobre lo que es valioso para nuestra vida y de nuestra propia libertad; ¿Qué es lo que quiero?, ¿Por qué lo quiero?, ¿Qué me conviene? La ética nos pregunta cómo vivir, como debo actuar para vivir mejor. No hay ningún pueblo en el mundo que haya establecido que la mentira es preferible a la verdad, o que la cobardía esté por encima del valor.

La razón de esto es, que tanto la mentira como la cobardía son debilidades en la vida del ser humano. Las debilidades no son elogiadas por ninguna ética en el mundo, las virtudes por otro lado representan fortalezas, por eso al hablar de personas virtuosas nos referimos a personas con condiciones especiales que los hacen distinguirse de los demás, personas con características que nos gustaría tener o poseer.

Una persona virtuosa, es aquella que sabe vivir mejor que otros. Al respecto, Aristóteles decía, que la virtud la aprendemos de las personas que viven bien. Sin embargo, los seres humanos, aun cuando vemos, sabemos y comprendemos lo que es mejor, muchas veces no actuamos de la manera correcta, lo que nos permite hacer referencia a una célebre frase del poeta romano Publio Ovidio en su obra, el arte de amar: “Veo lo que es bueno y lo apruebo, pero hago lo peor”, y el apóstol Pablo dice “Hago el mal que no quiero pero el bien que quiero no lo hago”

Entonces, si tenemos una visión clara de lo que está bien y lo que está mal; ¿Por qué decidimos actuar de manera incorrecta?; la respuesta la podemos encontrar desde varios puntos de vista, comenzando con la obra de San Agustín de Hipona, “El libre Albedrió”, (Como se cita en Santamaría 1990), el que define la existencia del mal y relaciona su origen con el hombre, estableciendo que toda persona que no obra correctamente es el autor de sus malos actos. San Agustín manifiesta que el ser humano posee dos elementos, un cuerpo material y un alma inmaterial, y es sobre esta última, en la que recae la responsabilidad de tomar las decisiones de la acción por

encima de las innumerables apetencias o deseos que pueden violentar la voluntad de hacer lo correcto.

En pocas palabras, hacer lo correcto o incorrecto va intrínsecamente ligado a la libertad humana; el mal no existe por sí solo, sino como una corrupción o privación del bien, y es el hombre quien lo comete. El mal que hace el hombre; el mal moral, rompe con el orden dado por Dios a las cosas, y cuando se elige hacer algo contrario al orden y finalidad establecido por Dios se está en presencia del mal, el pecado o la corrupción.

Esta tendencia innata de los seres humanos hacia el mal, no solo se explica desde el punto de vista teológico o religioso, sino desde un punto de vista científico, es así que la neurobiología señala, que todas las personas biológicamente poseen una estructura moral, y por naturaleza son inevitablemente egoístas; es decir, que éstas no se preocupan por las necesidades de los demás, sino únicamente por las suyas.

Al respecto, el egoísmo biológico relacionado con el altruismo genético desarrollado por Hamilton (como se cita en Aldama 2013), se ejemplifica, en que las personas se cuidan a sí mismos, o en su defecto, a sus hijos o parientes más cercanos, un ejemplo muy conocido y extrapolado a la gestión pública, lo encontramos en el nepotismo, caracterizado por la predilección que algunos funcionarios poseen por su familia, allegados o amigos a la hora de otorgar privilegios, contratos o concesiones.

Ver los actos contrarios al deber ser, como acciones íntimamente ligadas al ser humano, nos permite establecer, que la mejor forma de atacar y corregir estas situaciones, es comprendiendo el porqué de dichos actos, que factores o elementos inciden o determinan el origen de los mismos. De allí la presencia de la ética, como aquella parte de la filosofía que se dedica a la reflexión de la moral; es decir, comprender la dimensión moral de la persona desde un punto psicológico, sociológico, económico o de cualquier otro tipo.

La reflexión ética lo que busca es una forma de vida que corresponda a

cada uno como ser humano, y no como habitante de una urbe, familia o sociedad en particular; es decir, que debemos actuar de forma ética en todo momento y con todo el mundo, y no de manera aislada, atomizada o particularizada según el momento u ocasión.

Como ya se dijo, los seres humanos somos estructuralmente morales, y nuestras respuestas no son instintiva, sino que se realizan a través de un cerebro desarrollado, que entiende la realidad que lo rodea y generan una gran cantidad de posibles respuestas a las distintas situaciones que les plantea esta realidad, eligiendo la que más le satisface y asumiendo la responsabilidad de las decisiones tomadas. Aun cuando los contenidos morales son diferentes según las distintas culturas, la estructura moral de los seres humanos se adapta a la sociedad o ambiente en el cual éstos se desenvuelven.

Es por ello, que toda persona desarrolla sus contenidos morales según el lugar en que se nace, donde se socializa, o según lo que se aprende en una determinada cultura. El contenido moral se aprende de la sociedad en donde se vive, es por ello la importancia de una buena educación moral; toda vez, que los niños y jóvenes aprenden la moral que observan de sus adultos; de las acciones desarrolladas por éstos.

En tal sentido se puede concluir, que la moral se aprende no a través de lo que se dice, sino por medio de lo que las personas hacen. El lenguaje moral que se aprende viene de las vivencias de las personas, de lo que ve u observa de sus padres, de la familia, de la televisión, de los chats, en fin de todos aquellos elementos con los cuales interactúa a lo largo de su vida.

La ética de la convicción o ética Kantiana, establece que hay determinadas acciones que son malas en sí misma y por lo tanto, no deben realizarse, mientras otras que son buenas en sí mismas hay que hacerlas sin tener en cuenta las consecuencias, sin embargo, no toda las buenas acciones tienen buenos finales, ni toda mala acción tiene malas consecuencias. Es así como se

establece la ética de la responsabilidad, la cual se basa, en que toda persona tiene que tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones o acciones que toma, y que tiene que valorarse tanto las acciones como las consecuencias que estas traen.

Adicionalmente, Max Weber, (como se cita Vernengo 1994), establece que toda persona debe intentar en toda circunstancia, conocer bien el contexto, valorar bien las consecuencias e intentar buscar el bien común en cada caso. Tener una sensibilidad ética y moral, implica tener la preocupación de hacer lo mejor posible en todo lo que se hace, de allí el concepto del libre albedrió, en la que cada persona debe tomar decisiones y asumir las responsabilidades que éstas acarrean.

La ética se ha convertido en un saber relevante que surge de la realidad social; y que viene a cubrir las necesidades sociales. En el caso de la gestión pública, el papel de la ética tiende a ser más importante, toda vez, que el sostenimiento de la democracia, no solo depende de un conjunto de elementos como los partidos políticos, elecciones regulares o una división de poderes; sino que depende fundamentalmente, que la sociedad crea y esté convencida, que viviendo bajo orden establecido se puedan realizar los proyectos de vida y en general en desarrollarse como seres humanos. Pero, para ello se necesita desarrollar una relación de confianza entre las instituciones públicas y la sociedad en general.

¿Cómo se gana esa confianza?, partiendo de que la confianza no es un valor que se puede medir, ni construir desde la política o la economía; la confianza se construye y se gana desde la ética, con el funcionamiento responsable, eficiente, eficaz y transparentes de las instituciones, motivo por el cual es fundamental que las personas que trabajan en el sector público desarrollen su lado ético, se capaciten en este ámbito, y que conozcan los fines de la organización donde trabaja, garantizando de esta manera que los derechos de la

ciudadanía se cumplan en su totalidad para todos.

La ética es un saber racional, que nos permitirá orientar la acción y tomar decisiones pensando siempre en el largo plazo. El saber ético además de permitirle a las instituciones solucionar conflictos, les ayuda a innovar y crear nuevas y mejoras formas de hacer las cosas, eliminando la rutina o la costumbre en el quehacer diario, eliminando de la gestión pública la famosa frase: "Aquí siempre se ha hecho así". De forma sencilla, la ética resuelve esos conflictos donde la tradición ya no funciona, y donde la autoridad no aporta soluciones efectivas. El saber ético gracias a su carácter reflexivo, permite generar acuerdos y tomar decisiones responsables, fomentando la creación de una cultura corporativa de voluntades comunes con base en la responsabilidad y el hacer lo correcto.

De hecho, se puede decir que la ética se convierte en un saber fundamental para las organizaciones, y en especial para las del sector público, ya que les permitirá hacer frente y dar respuesta a las necesidades actuales a una sociedad cambiante, global y muy compleja. La ética constituye el soporte indispensable para garantizar la confianza en las instituciones públicas, por lo tanto se deben incorporar herramientas y procesos de gestión de la ética en el servicio público, desarrollando una infraestructura como una estrategia para ampliar y extender una ética integral en estas organizaciones.

Dichas estrategias deben estar complementadas con funciones de control, orientación y gestión, como son: el establecimiento de un marco legal, la rendición de cuenta y la participación ciudadana, códigos de ética o conducta y la promoción de la educación y la capacitación continua, así como el establecimiento en condiciones solidas de servicio público caracterizado por la eficiencia, eficacia y calidad de los mismos.

Sin embargo, estas estrategias, deben estar enfocadas hacia los individuos y no a las instituciones, puesto que en la mayoría de los casos son adaptaciones que se han tomado

de otros escenarios con características distintas a la de cada país o región en las que se implantan, afectando su efectividad al momento de su implementación; puesto como dice una frase anónima muy conocida: “Cada cabeza es un mundo”; que nos recuerda lo complejo del ser humano, y donde la realidad de las cosas cambia en función a los mapas mentales que cada individuo ha desarrollado en el transcurso de su vida.

Si bien es cierto, que nuestro cerebro apareció hace aproximadamente doscientos mil años, el mismo ha evolucionado en el trascurso de los siglos, gracias a la cultura, el lenguaje, las prácticas sociales, la tecnologías y otra serie de factores externos. El cerebro se programa en función del medio ambiente, es así como tenemos niños que a los siete meses en el útero de una madre aprenden inglés si éstas le hablan en el referido idioma durante su gestación.

Conocer más del cerebro, es conocer más de las personas. El estudio del cerebro humano ha permitido avanzar en su comprensión, generando nuevos paradigmas, nuevas epistemes o conocimientos, que nos conllevaran a determinar el ideal de ser mejores personas, justas y felices, mejorando las relaciones con los demás, desarrollando instituciones con bases a imperativos morales ya sean kantianos, aristotélicos o utilitaristas, que aseguren una adecuada selección de compromisos con valores de vida y dignidad humana.

Esta epi génisis, caracterizada por ser un proceso interactivo entre las estructuras socio-culturales y neuronales, las cuales se encuentran en un constante proceso de desarrollo simbiótico a través de una relación causal, ha permitido la organización funcional del cerebro, y de sus procesos mentales, entre ellos los juicios morales, y de comportamientos que han sido condicionados por la sociedad o cultura en que éstos se desarrollan. En otras palabras, las estructuras socio-culturales, moldean a las personas y como tal a su cerebro, puesto como expresa, el histólogo español Santiago Ramón y

Cajal, que los seres humanos son escultores de su propio cerebro.

Como hemos visto hasta ahora, las personas son responsables de sus actos y por ende de sus conductas, puesto que aun, cuando no tienen competencia sobre sus genes, si lo tienen sobre su cerebro. Es por eso, que a través de la Neurociencia se está descubriendo como funciona nuestro cerebro, como se desarrolla todo el proceso de aprendizaje y desde cuando, como seres humanos, explotamos nuestra capacidad de asimilación.

Lo señalado, nos permite traer a colación una frase del neuro científico francés Jean Pierre Changeux, que dice: “La neurociencia tiene la clave para entender la naturaleza humana”. Pero; ¿Que entendemos cómo neurociencia? Comencemos por establecer que aun cuando el estudio del cerebro es muy antiguo, el término de Neurociencia es relativamente nuevo, y se podría definir, como el estudio de las bases biológicas de la conducta humana, es decir, el conocimiento de la biología del sistema nervioso y sus relaciones con la conducta.

En tal sentido, Kandel y Col (1997) señala; que la tarea de la Neurociencia es aportar explicaciones de la conducta en términos de actividades del encéfalo, explicar cómo actúan millones de células nerviosas individuales en el encéfalo para producir la conducta y como, a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente, incluyendo la conducta de otros individuos.

La Neurociencia, es una conjunción de varias disciplinas científicas que estudian estructuras, funciones, bases moleculares y patologías del sistema nervioso; es decir, que se encarga del estudio de los diferentes elementos del sistema nervios y como esta interacción entre estos elementos constituyen las bases biológicas de nuestra conducta. Así vemos que el sistema nervioso es algo tremendamente complejo que abarca toda una base biológica que está detrás de nuestras conductas, motivaciones y felicidad y por ende de nuestra salud mental.

Si podemos entrar en el mundo del cerebro humano y develar su

funcionamiento, gracias a los avance de las Neurociencias, entonces podemos desentrañar los fundamentos de la conducta humana, puesto como sabemos el cerebro es la base fundamental de toda la conducta humana. Es allí donde encontramos a la Neurótica, como una forma de dar respuesta sobre la manera en que el conocimiento de la arquitectura funcional del cerebro y su evolución, puede dar respuesta sobre la identidad, la conciencia y la intencionalidad de las personas; es decir, el pensamiento y juicio moral de éstas.

La Neuroética, según Safire, (2002), es: “El examen de lo correcto e incorrecto, bueno y malo, en el tratamiento del cerebro humano, en su perfeccionamiento o en la indeseable invasión en el cerebro o en su preocupante manipulación” p.253. Esta nueva rama, no considera al cerebro como una maquina conductista u ordenador desprovisto de emociones; sino como un órgano emocional, dinámico y variable, que funciona de manera autónoma, tanto de forma consciente como no consciente.

La Neuroética investiga, los sistemas neurales que son la base de las intuiciones, juicios y comportamiento morales, todo aquello que permite diferenciar lo bueno de lo malo, que haga responsable al ser humano de sus actos. Además estudia, lo relacionado con la conciencia, autoconciencia, libertad y responsabilidad, y las áreas cerebrales implicadas en la moral, revolución afectiva, mente social, empatía y las neuronas espejos.

Es imperante resaltar que la Neuroética se puede definir desde su concepción básica, como aquella rama de la neurociencia, orientada a comprender como piensan las personas, como son, y sienten, que los motiva, sus acciones y reacciones, sus estructuras sociales y cultural; según Cortina (2010) la Neuroética, busca la forma de desentrañar las bases cerebrales de la conducta humana con la pretensión de interpretarlas.

Conocer la organización funcional del cerebro, su evolución y creaciones, permitirán conocer la identidad, deseos, pensamientos,

juicios estéticos y éticos de las personas, con el objetivo de generar y unificar normas morales que rijan a los seres humanos, puesto como lo dijo Hauser, creador del Libro, la "Mente Moral"; la capacidad para decidir lo que está bien o mal, es innata del ser humano, y esta decisión reside en su cerebro, por lo tanto el profundizar en la arquitectura y funcionamiento del mismo, permitiría entender la identidad personal, la conciencia y la intencionalidad que afectan la moralidad y el juicio moral de las personas.

En esta nueva era de avances científicos relacionados con el estudio del cerebro, podemos hacer extrapolaciones del conocimiento neurocientifico y su aplicación a la gestión organizacional y en nuestro caso, en la gestión pública; puesto que la conducta, las decisiones y en general la conducción y gestión de las organizaciones se relaciona directamente con el funcionamiento del cerebro, en todas las memorias guardadas, archivadas, memorizadas por nosotros en el transcurso de nuestras vidas, marcando preferencia decisional sin un análisis formal, racional o lógico; muchas veces explicado a través de una frase muy coloquial; "me surge de adentro"; o "es una corazonada".

La mayoría de nuestras decisiones son hechas por nuestro subconsciente e inconsciente, más allá que posteriormente sean evaluadas por nuestro racional consciente. Al respecto, el neurólogo Dylan Haynes; señala (como se cita en New Scientist 2017); "que nuestras decisiones están predeterminadas inconscientemente mucho tiempo antes de que nuestra propia consciencia las ponga en marcha".

Entonces vale preguntarnos, ¿Somos libres cuando decidimos?, ¿Qué sentido tiene el libre albedrío ahora que la neurociencia comienza a develar el gran poder que tiene el inconsciente? La decisión está compuesta por un lado el proceso cerebral y por el otro lo que queremos hacer, pero antes de eso se produce por un procesamiento del inconsciente, es por eso que podríamos afirmar, que las decisiones humanas pocas veces son

conscientes aunque lo parezcan, pero casi nunca son racionales aunque lo parezcan; es decir, que la decisión racional no es más que otra cosa que una racionalización de la decisión previamente adoptada desde otra perspectiva o fundamento.

Todas nuestras experiencias quedan registradas en nuestras redes neuronales, y estas redes neuronales condicionan nuestras decisiones, es decir, que todas decisión no son más, que memorias estimuladas desde el inconsciente o subconsciente. Por eso, el albedrío humano señalado por San Agustín de Hipona, no estaría en la libertad de decisión presente, sino por las memorias acumuladas que nos impulsan a actuar de una u otra manera. La libertad del ser humano de actuar, está en el momento que graba la experiencia, y la experiencia no es lo que nos ocurre, si no lo que hacemos con lo que nos ocurre.

Lo expuesto nos lleva a pensar, que no puede existir un trabajador exitoso o un líder exitoso que no tenga la capacidad de re-significar experiencias; es decir, darles el significado más conveniente y acertado a la experiencia que se ésta teniendo. Es por eso, que las neurociencias y en especial la neuroética, podrían convertirse en esa rama de la ciencia que nos permita conocer y explicar cómo y porque actuamos de tal y cual manera. Recordemos que el cerebro recibe permanentemente estimulaciones que van generando una tras otra conexiones neuronales y van conformando redes, las cuales son las bases de futuras decisiones o comportamiento, en pocas palabras y parafraseando a Ramón y Cajal, a quien citamos con anterioridad, los seres humanos estamos constantemente construyendo nuestro cerebro.

En conclusión y a manera de reflexión, debemos resaltar que la ética en la gestión pública asume una gran importancia, puesto su desarrollo en este sector es fundamental para alcanzar la productividad y crecimiento económico y social de un país. Las actitudes del funcionario público tienen una gran incidencia en la eficiencia y eficacia de las prácticas públicas, y tradicionalmente se creía

que las mismas estaban sujetas o condicionadas por el marco legal de estas instituciones, sin embargo, con los avances de la ciencia y en los estudios del cerebro humano, se ha determinado que el comportamiento de los seres humanos tienen su base en las vivencias y memorias que hemos desarrollado a lo largo de nuestras vidas.

Conocer el funcionamiento de nuestro cerebro, nos permitirá conocer el porqué de nuestra forma de actuar, y de esta manera, desarrollar estrategias efectivas, que permitan asegurar comportamientos éticos esperados, orientados por el honor y la conciencia, de que quien no vive para servir, no sirve para vivir.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aldama, J. (2013). **Sobre el Egoísmo y el Altruismo: la Pugna entre la Selección Individual y la Selección de Grupo**. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4773/Aldama_pj.pdf?sequence=1 . [Consulta 2018, Abril 19]

Balvoa, C. (1997). **Manos, Cerebro y Eticidad: El Reto de la Nueva Educación**. Editorial Equinoccio. Caracas. Venezuela.

Bonete E. (2011) **Neuroetica Práctica**. Editorial Desclée de Brouwer. Bilbao. España.

Comelles, J. y Perdiguero-Gil, E. (2017). **Educación, Comunicación y Salud. Perspectiva de las Ciencias Humanas y Sociales**. Publicaciones urv. Tarragona. España. Disponible en: http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/view/264/299/653-1 . [Consulta 2018, Abril 18].

Cortina, A. (2010). **Neuroética, las Bases Cerebrales de una Ética Universal con Relevancia Política.** Revista de filosofía moral y política, 42, 129-148.

Damasio, A. (2010). **Y el Cerebro Creó al Hombre**. Ed. Destino. Barcelona.

Dispenza, J. (2009). **Desarrolla tu Cerebro**. Ed Palmira. Madrid.

Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (2016). Disponible en https://www.fundacionbengoa.org/noticias/2017/images/ENCOVI-2016-Pobreza.pdf . [Consulta 2018, Abril 27].

Haynes, D. (2017). Revista NewScientist. **Brain Scanner Predicts your Future Moves**. Disponible en: https://www.newscientist.com/articl

e/dn13658-brain-scanner-predicts-your-future-moves/. [Consultado 2018, Junio 13]

Instituto de Pensamiento Complejo (2007). **Edgar Morín y la Reforma del Pensamiento Complejo**. Lima. Perú. Disponible en http://ipcem.net/edgar-morin-y-la-reforma-del-pensamiento/. [Consulta 2018, Junio 13]

Kandel, E; Schwartz, J; Jessell, T. (1997). **Neurociencia y Conducta**. Editorial Pearson Education. Madrid. España.

Kandel, E; Schwartz, J; Jessell, T. (2000). **Principios de Neurociencia**. Ed. MacGrawHill-Interamericana. Madrid. Disponible en: https://es.scribd.com/document/354773384/Principios-de-Neurociencia-Eric-R-Kandel . [Consulta 2018, Abril 30].

Roskies, A. (2002). **Neuroethics for the New Millenium**. Revista Neuron, vol. 35. Num. 35. Disponible en: https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S0896-6273%2802%2900763-8 . [Consulta 2018, Mayo 29].

Safire, W. (2002). **Visiones para un Nuevo Campo de "Neuroética"; en Neuroética**. Editorial Dana. Nueva York. USA.

Sanguineti Juan (2014) **Neurociencia y la Filosofía del Hombre**. Editorial Palabras. Madrid. España.

Santamaría, J. (1990). **Escepticismo y Prudencias del Renacimiento**. Ediciones Universidad de Salamanca. España. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=6jTn34OpDgsC&pg=PA131&dq=el+libre+albedr%C3%ADo+existencia+del+mal+y+se+relaciona+con+el+hombre&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiE49LNkeTcAhUEGKwKHTqFDPkQ6wEILzAC#v=onepage&q=el%20libre%20albedr%C3%ADo%20existencia%20del%20mal%20y%20se%20relaciona%20con%20el%20hombre&f=false. [Consulta 2018, Mayo 18]

Sarason, I. y Sarason B. (2006). **Psicopatología. Psicología Normal: el Problema de la Conducta Inadaptada**. Editorial Pearson Education. México. Disponible en: https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/texto-psicopatologc3ada-psicologc3ada-anormal-el-problema-de-la-conducta-indaptada.pdf **.** [Consulta 2018, Abril 15].

Vernengo, R. (1994). **Ética Reflexiva y Etica de Responsabilidad en Max Weber.** Disponible en: file:///C:/Users/ALEXIS/Downloads/tica-reflexiva-y-tica-de-responsabilidad-en-max-weber-0.pdf. [Consulta 2018, Junio 13]

EL ENDOMARKETING COMO IMPULSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES TRANSMODERNAS

Autora: Maríela Giménez
marigim27@gmail.com

RESUMEN

La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) radica en el reconocimiento de los compromisos que tienen las empresas con la sociedad donde desarrollan su actividad, y que van más allá del enriquecimiento de sus accionistas y el cumplimiento de la legalidad, entonces, comunicar la RSE pareciera una actividad clave al exterior de las organizaciones, pero a menudo descuidada al interior. De ahí que las empresas necesiten reconocer los beneficios de involucrar a sus colaboradores en su compromiso responsable e invitarlos a participar en los diferentes esfuerzos. La metodología utilizada será de naturaleza cualitativa desarrollada a través de una revisión documental de textos versados en la temática en estudio y apoyada en mis reflexiones como autora, por su parte la ontología del estudio es intersubjetiva, soportándose mi postura epistemológica en el pensamiento complejo al enfocarse en una realidad social constituida por significados y símbolos reconocidos por los actores de este contexto siendo los mismos interpretados desde la intersubjetividad, abordándose desde el paradigma interpretativo, transitado por el método fenomenológico, para conocer los contenidos de esencia y conciencia de los versionantes, ello debido a que se partiría de múltiples realidades socialmente construidas y contextualizadas. Para los efectos de esta investigación, las unidades de observación serán los tres principales modelos de gestión del endomarketing desarrollados para su descripción, análisis y comparación, lo que conlleva a una triangulación de elementos en común estructurados. Una vez recabada la información, se usará la triangulación, que contribuirá a apoyar, desmentir, confirmar, a través de diferentes fuentes de información para su respectivo análisis.

PALABRAS CLAVE

RSE, endomarketing, organizaciones transmodernas

ENDOMARKETING AS IMPULSE OF RESPONSIBILITY CORPORATE SOCIAL IN ORGANIZATIONS TRANSMODERNAS

Author: Mariela Giménez
marigim27@gmail.com

ABSTRACT

The importance of Corporate Social Responsibility (CSR) lies in the recognition of the commitments that companies have with the society where they carry out their activity, and that go beyond the enrichment of their shareholders and the fulfillment of legality, then, to communicate the CSR seems to be a key activity outside of organizations, but often neglected internally. Hence, companies need to recognize the benefits of involving their collaborators in their responsible commitment and inviting them to participate in the different efforts. The methodology used will be of a qualitative nature developed through a documentary review of texts versed in the subject under study and supported by my reflections as an author, on the other hand the ontology of the study is intersubjective, supporting my epistemological position in complex thinking by focusing in a social reality constituted by meanings and symbols recognized by the actors of this context being the same interpreted in attention to what is called intersubjectivity, addressing from the interpretive paradigm, transited by the phenomenological method, to know the contents of essence and consciousness of the versions, because it would be based on multiple socially constructed and contextualized realities. For the purposes of this research, observation units will be the three main endomarketing management models developed for their description, analysis and comparison, which leads to a triangulation of elements in common structured. Once the information has been collected, the triangulation will be used, which will help to support, disprove, confirm, through different sources of information for their respective analysis.

KEYWORDS: CSR, endomarketing, organizations transmodern

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, El término Responsabilidad Social Empresarial (RSE en adelante), ha aumentado su relevancia en la gestión corporativa, en especial, por la demanda social en función de que las empresas asuman comportamientos éticos y sociales, más allá de sus objetivos meramente económicos y estrictamente legales.

La RSE tiene sus orígenes en el cooperativismo del siglo XIX y en la conciencia mundial de las consecuencias de la postguerra, los movimientos ecologistas y feministas de 1960 y 70, aunque su mención como política corporativa no nace sino a partir de la década de 1990, con la crisis de valores y economía que barrió al globo terráqueo durante ese decenio.

En la actualidad, el enfoque de la RSE tiene mayor relación a la necesidad de un enfoque más responsable de la gestión, firmemente comprometido con el cuidado del impacto económico, social, ambiental, de las decisiones, así como las actividades empresariales. Debe entenderse en dos niveles: el interno que hace referencia a los trabajadores, a todos los afectados por la empresa, pudiendo influir en el logro de resultados; el nivel externo que son las consecuencias de las acciones de una organización sobre el medio ambiente, sus socios comerciales y el entorno en el que viven.

Fernández (2009) explica de manera clara que la incidencia de las acciones estratégicas de RSE, va más allá de definir a la organización como una empresa socialmente responsable por lo que hace, más bien, las acciones se desprenden del resultado del aprendizaje social que viene desde adentro. La concepción de una empresa que se precia de ser socialmente responsable, parte del hecho que debe mantenerse en el mercado, es decir, ser rentable y cumplir con la ley, pero, a su vez, hacer las cosas bien, esto se traduce en comportamientos éticos que impactan no sólo fuera, sino dentro de sus cuatro paredes.

Por otra parte, la idea del endomarketing nace a mediados de la

década de 1970, gracias a los trabajos de Berry, Hensel y Burke (1976) quienes lo propusieron como una respuesta a las fallas en la calidad de servicio que prestaban las organizaciones; mientras que Sasser y Arbeit (1976) lo consideraban un nuevo enfoque que trata a los empleados como clientes que "compran" un empleo. En tanto que Arndt (1983) hizo énfasis en explicar que el término va direccionado hacia el desarrollo y gestión de las personas en sus instituciones.

Aunque existió una variedad de posturas al principio, el punto común de estos estudios es que dejaron claro que, además del cliente externo que consume lo se comercializa, existe un cliente interno (trabajador) dentro de las organizaciones, que es provisto de productos y servicios por otros departamentos o personas dentro de la institución, y ese es el mercado objetivo hacia el cual el marketing va a dirigir sus esfuerzos de mantener un talento humano motivado, en constante desarrollo que no migre a otras organizaciones y satisfecho en sus necesidades (Vázquez, Placer y Gutiérrez, 2000).

Sin embargo, en la actualidad, en la mayoría de las organizaciones las estrategias y acciones de Responsabilidad Social Corporativa sólo se difunden a través de una memoria anual o reporte de sustentabilidad, herramientas de comunicación que llegan principalmente a los stakeholders externos; olvidando al grupo de interés principal de la empresa: sus trabajadores.

La difusión interna o el Endomarketing se compone de dos partes: El prefijo endo que proviene del griego y significa "dentro" y la palabra marketing que para Philip Kotler es "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Por ende, Endomarketing es marketing hacia dentro, que en el entorno empresarial se refiere al interior de la empresa. Esto significa, que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los

empleados y colaboradores, de manera que todos los esfuerzos estén alineados. El endomarketing se usa no sólo para promover internamente iniciativas del área de Mercadeo, sino también programas de otras áreas como Gestión Humana, Producción, Ventas, Finanzas, en este caso Responsabilidad Social Empresarial. El principal beneficio del endomarketing es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Buenas iniciativas fracasan, antes de siquiera salir a luz, por falta de apoyo al interior de la empresa.

Según Alvarado (2008), el concepto de endomarketing está evolucionando, y comenzando a ser visto dentro de los mecanismos que permiten reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales, con el objetivo último de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Los nuevos aportes de la literatura académica han ido configurando el endomarketing como una filosofía de gestión, al igual que un instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa, interna o externa.

El desarrollo de teorías y la necesidad de aplicarlas efectiva y eficazmente han permitido el progreso de diversos modelos de gestión, los cuales presentan estructuras adecuadas a las necesidades de los autores, entendiendo por modelo de gestión a la forma sistemática y racional utilizada por las empresas para plantear y resolver las diferentes situaciones que en ellas se presentan (Tobar, 2008).

De lo planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo el endomarketing impulsa la RSE en las organizaciones? ¿Por qué la RSE interna al tomar las vías de interacción con sus trabajadores contribuye a posicionarse socialmente en un contexto ampliamente competitivo? ¿Qué significados le asignan los informantes a la RSE? y ¿Por qué necesita la orientación y gestión del Endomarketing para lograr sus objetivos?

Para dar respuesta a dichas interrogantes surgen como propósitos de la Investigación generar un Corpus Teórico acerca del Endomarketing como impulso de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas, el cual se cristaliza a través de comprobar cómo el Endomarketing fortalece la RSE de las organizaciones transmodernas, develar por qué la RSE interna, al tomar las vías de interacción con sus trabajadores, contribuye al posicionamiento social en organizaciones transmodernas, y el analizar los significados del por qué la RSE interna necesita la orientación y gestión del Endomarketing para lograr sus objetivos.

La importancia de abordar el tema del Endomarketing, radica en el logro de la coordinación de las diferentes áreas que confluyen dentro de la organización, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias que se tengan proyectadas como metas transcomplejas.

Al tener un basamento organizacional enmarcado en el Endomarketing se alinea a la organización en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución, minimizando el fracaso de los planes que se proyecten y compartiendo iniciativas con otras áreas de desarrollo que identificarán posibles errores que puedan surgir, tomar en cuenta a los demás e informándoles con antelación lo que se pretende lograr, haciendo que a lo largo y ancho de la organización las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se están llevando a cabo.

DESARROLLO TEÓRICO

Esta revisión parte desde la necesidad de plasmar de manera clara los elementos que tienen alguna conexión con el estudio realizado, es por ello, que se comienza con los aspectos relacionados con la mercadotecnia general, la cual es definida así:

Kotler (1992, p.7), en su libro indica que "la mercadotecnia es un proceso social y administrativo

mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Mientras que Stanton, Etzel y Walker (2000, p.10), la enfoca como “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos que satisfagan necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

Estas definiciones reflejan enfoques diferentes, pero complementados el uno en el otro, evidenciando elementos integradores de áreas específicas como lo es el endomarketing o marketing interno, donde se enfoca el proceso social y administrativo bajo un sistema total orientado hacia el cliente interno.

Entendiendo que el cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable, en constante proceso de formación que aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Presume generar compromiso en el empleado reconociendo su valor, posición dentro de la empresa, al disminuir la rotación de trabajadores, aumentando la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evitando peligros de publicidad poco favorable en los momentos de verdad empleado/cliente, procura clientes fieles, al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado permitiendo disfrutar de una estructura de servicio en red, no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores, manteniendo a su vez a los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas (García, 2010).

Considerando al cliente interno como elemento base para el desarrollo del endomarketing, autores como Dunmore (2003) y Rafiq y Ahmed (2002) indican que los estudios relacionados a este tema datan de más de 25 años, justificándose en la creciente preocupación hacia la gestión del recurso humano

enfocándose en una mejor atención a los clientes.

Según Lovelock, citado por Sánchez (2008), la primera noción de los empleados como clientes, está reflejada en un trabajo de Sasser y Arbeit. Más tarde, Berry (1994), declara que el empleado es un cliente y sugiere algunas formas, a través de las cuales la gerencia puede adoptar los instrumentos y estrategias de la mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, conocer sus intereses e ideas, convertirlos en clientes leales y comprometerlos con un servicio de excelencia a los clientes externos.

Entendiendo lo que indica el referido autor, se puede considerar que el empleado debe ser calificado como elemento del proceso, aportando a ello más que un consumidor usual, incidiendo de manera significativa en la satisfacción de los clientes externos. Teniendo claro la relación intrínseca del cliente interno con el marketing interno, se toman un conjunto de definiciones mostradas por Alvarado (2008, p.4), las cuales están argumentadas por diversos autores, mencionados a continuación sobre el endomarketing.

“Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno” Levionnois (1992).

“Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad” Gascó y Rabassa (1997).

En este sentido, Barranco (1993, p.52-53) define el mercadeo interno como un "conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores -clientes internos- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como

consecuencia directa, su productividad".

Origen del término endomarketing está conformado por el prefijo del griego “ENDO” que significa (acción interior o movimiento para adentro). Lo que indica que sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización. Algunos autores como Alvarado (2008); Garrido y Pérez (1998) han clasificado los objetivos del endomarketing de la siguiente manera: General: lograr una motivación constante en empleados y colaboradores, de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes. Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad. Táctico: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

METODOLÓGIA

Las ciencias sociales se ocupan de aspectos del comportamiento y actividades de los seres humanos, cuyas acciones implican una interacción social para luego organizarlas de manera sistemática. Para Wallerstein (1996), las ciencias sociales son resultado del mundo moderno, intentan desarrollar un conocimiento sistemático sobre la realidad, a través de métodos y procedimientos, describir, comprender, así como explicar los fenómenos de los objeto de estudio.

A pesar de que la fundamentación de las ciencias sociales sigue en discusión, no se habla todavía de una epistemología desarrollada o aceptada de manera global (Mardones, citado por Borjas, 2009). Sin embargo, existen posturas o enfoques de abordaje de la realidad de estudio. Para Leal (2009), los abordajes son: el empírico- analítico, el fenomenológico-hermenéutico, el crítico-dialéctico y el complejo-dialógico.

La naturaleza de esta investigación tiene un enfoque cualitativo, debido que se circunscribe en el ámbito de estudio de las ciencias sociales, en el cual se inscribe el hecho organizacional, por lo que se asume el entorno de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas como espacio donde se desenvuelven los actores sociales.

Por tanto, esta investigación es cualitativa debido a que se centra en el contexto de los acontecimientos, donde los actores sociales interactúan directamente; es decir, como investigadora asumiría el contexto tal y como se encuentra, no se pretende modificar para explicar los fenómenos que emergen de él.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) exponen que: “La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364). De este modo, puede verse como un sistema de concepciones sobre la realidad, en la cual se analizan situaciones concretas de los actores sociales y se fundamenta en la filosofía para tratar de comprender una visión holística de este contexto en particular, a través de mi relación directa como investigadora con los actores sociales.

En este enfoque cualitativo, la información aportada por los testimonios de los actores sociales, resultan vitales en el proceso de interpretación de los significados emergentes, los que eventualmente se convierten en los resultados o hallazgos de la investigación. Para ilustrar esta interacción investigativa, Wiesenfeld (1999), propone una forma de relación investigador/actor social, donde las experiencias de vida a partir de sus testimonios, dan sentido a sus experiencias en los significados que éstos les asignan a sus vivencias cotidianas, los cuales se reportan en un clima de horizontalidad, con respeto mutuo, diálogo reflexivo, en el cual se acepta el involucramiento de la subjetividad del/la investigador/a en dicho proceso sistemático.

El enfoque de investigación presenta múltiples concepciones de la

realidad, que dependen de las percepciones de los actores sociales con respecto a la realidad educacional. Por consiguiente, este estudio se circunscribe en el paradigma interpretativo, puesto que pretende la interpretación comprensiva de la realidad social de los fenómenos observados y su conocimiento, existencia, valor, significado de las percepciones, los sentimientos y las actitudes en relación con los sujetos, en un entorno determinado.

De esta manera, las vivencias de los actores sociales permitirán que emerjan los sentidos y significados con una diversidad de posturas. Debido a la naturaleza de este estudio, se consideró indispensable la experiencia directa con los actores sociales para interpretar la realidad, tal como fue sentida por ellos; por esta razón, se estiman los diversos aspectos del Endomarketing como impulso de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas

Al mismo tiempo, el abordaje metodológico es desde una perspectiva fenomenológica del argumento ontológico y epistémico que se circunscribe a la realidad de los actores sociales, en la cual su personal dentro de un contexto socio-histórico, de una subjetividad única desarrolla una interacción dinámica donde se perciben las funciones implicadas en la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas

De este modo, la fenomenología intenta develar las estructuras esenciales de la conciencia, focalizar la descripción, análisis e interpretación de los contenidos dados a conocer por los actores sociales en la condición subjetiva del mundo social, que de acuerdo a Husserl (ob. cit.), toma su significado y amplía sus significantes, en la manera como la piensan y viven.

Es así como, el estudio de los fenómenos como son vividos y percibidos por el Ser, se manifiestan en el plano epistemológico del conocimiento. Por esta razón, la experiencia directa con los actores sociales entrevistados me permitirá la interpretación subjetiva de sus experiencias, puntos de vista,

percepciones, sentimientos, valores y creencias. Asimismo, Schutz (1993), expone que “la fenomenología es el estudio de la experiencia, de lo vivido, de la dinámica de la vida cotidiana” (p.36). Desde esta perspectiva, la manera de afrontar o construir la realidad es atribuible al significado que los versionantes le asignen a los fenómenos.

Para los efectos de esta investigación, las unidades de observación serán los tres principales modelos de gestión del endomarketing desarrollados para su descripción, análisis y comparación, lo que conlleva a una triangulación de elementos en común, estructurados bajo el criterio de la autora.

Las entrevistas se basarán en guías de preguntas relacionadas con endomarketing a tres (3) especialistas y consultores internacionales en la materia, sobre ejes temáticos (Marketing interno, Comunicación interna, Cultura Organizacional, Imagen e Identidad Organizacional), realizadas en forma personal por la tesista y tomando como apoyo lo dicho por Mertens (2005) sobre el estudio de expertos.

Asimismo, se describirá el accionar de la RSE interna en las organizaciones, abordando tópicos relacionados con el rol de las empresas sobre este tema, sus objetivos, estrategias y acciones. Se conformará un grupo de enfoque con profesionales de la región que lleven programas de RSE interna en sus organizaciones.

Para develar todo este entramado, se usará la técnica de la entrevista semiestructurada, que según Martínez (2006) indica que es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, de gran relevancia, con posibilidades de significación por el diálogo como método de conocimiento, que estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya.

Una vez recabada la información, se usará la triangulación, que contribuirá a apoyar, desmentir, confirmar, a través de diferentes fuentes de datos (referentes teóricos, otras entrevistas, tonos y acentos de voz, procedimientos metodológicos),

por lo que será un proceso más rico en detalles, en una acción de “reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio” (Cisterna, 2005, p.61).

Seguidamente, se interpretarán todos los hallazgos, acción que Rodríguez (1996) dice que consiste “en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad” (p.102), es decir, en asignar significados a la información recopilada, a través de las vivencias del investigador con el grupo, tomando en referencia algunos autores.

Sobre la validez de esta investigación cualitativa, se reflejará en la medida que responde a lo que se planteó en la descripción del tema de estudio, aunque en mayor proporción por lo que recomienda Martínez (ob.cit) sobre cómo se recogió la información y las técnicas que se usaron para interpretarlas, es decir, en su orientación en cuanto al método y técnicas de categorización, triangulación e interpretación de la información.

Sobre la fiabilidad de los resultados, se determinará en la medida que concuerde en la posible interpretación que le confieran otros investigadores sobre el mismo tema, llamándose a este, tipo de confiabilidad interna, de acuerdo con Cisterna (ob.cit.).

RESULTADOS

En la investigación cualitativa una de las etapas fundamentales los hallazgos que emerjan de los versionantes claves, ésta comienza en el mismo instante en que se procede a la recolección de la información. En este aspecto, se considerará lo manifestado por Goetz y Le Compte (1988), el análisis de esta información debe ser abordado de forma sistemática, orientado a generar constructos y establecer relaciones entre ellos, constituyéndose esta metodología, en un camino para llegar de modo coherente a la teorización.

El proceso práctico me llevaría a la transcripción de cada una de los manifestaciones, interpretaciones y observaciones aportadas por las

diferentes técnicas de recolección de información (entrevista a profundidad, observación participante y entrevista focalizada), que me permita recopilar evidencias, luego proceder a diferenciarlas unas de otras, incluyendo número de páginas y líneas, facilitando el manejo de la misma.

Para su comprensión, la iniciaré como el proceso de sistematización, tanto abierta como axial y selectiva, en cuanto a las categorías; tomando en cuenta el título de mi trabajo que ha de generar la categoría medular o central denominada: el Endomarketing como impulso de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas, explicando el fenómeno en estudio desde un orden más amplio y abstracto, y en este mismo extraer las categorías orientadoras, tomando también en consideración la intencionalidad del estudio.

La categoría medular o central en esta investigación representa el tema principal de la investigación, tomando en consideración los criterios planteado por Strauss (1987) en Strauss y Crobin (2002), la misma tiene que estar centrada y todas las demás categorías relacionadas con ella, aparecer con frecuencia en la información, y que permita explicar las variaciones, así como el asunto central al que apuntan las informaciones. Estas categorías orientadoras, me permitirán integrar las manifestaciones de los actores sociales que tienen significados comunes.

En cuanto al develamiento de las subcategorías estas surgirán del análisis que se haga a las categorías centrales y emergentes, se tomarán en cuenta aspectos notables que se relacionen con los mismos, esclareciendo el significado contextual con el todo, de modo que firmemente lo que señale el versionante se interprete con la demanda de encontrar el significado y sentido de los hechos observados, revelados y emergentes. Según Martínez (1989): “El proceso aquí es un proceso de fenomenología hermenéutica, cuyo fin es descubrir los significados que en ocasiones no se manifiestan en forman inmediata”. (p. 178).

En razón del fenómeno de estudio, posiblemente exista la necesidad de requerir nuevamente al mismo versionante, con el fin de esclarecer algunos eventos, escenarios, acciones, ideas, significados, entre otros, que surjan, para no incidir en falsas interpretaciones y manifestar la circunstancia del proceso investigativo.

Para tal fin, se hace necesario recurrir a la codificación, para mostrar las diferencias a través de la separación de los datos, en busca de clarificar, dejar de lado aquellas ideas que no aportan significado al estudio. Al respecto, Taylor y Bogdan (ob. cit.) sugieren que se hace necesario desarrollar categorías de codificación. Por tanto, es pertinente redactar una lista de interpretaciones, tipologías, proposiciones y conceptos que nazcan del análisis inicial, la misma debe revisarse, dejando de lado aquellas categorías que se repitan, posteriormente las categorías se codifican identificándolas con un número o letra y las relaciones entre ellas se presentan combinando los símbolos seleccionados.

Desde el punto de vista práctico, se procederá a la transcripción de los discursos y las distintas expresiones, tanto gestuales como corporales de los actores sociales, con el propósito de considerar los efectos de las consecuencias en términos de cambio propuesto, atender sus inquietudes y considerar la existencia de algunos aspectos que puedan conformar una visión más característica de los hechos, esto con el fin de mejorar considerablemente la información, en forma cooperativa en futuros inmediatos de acción social.

CONCLUSIONES

En este aparte de la tesis doctoral se construiría el momento final de mi recorrido investigativo, el cual me invita a trascender creativamente y presentar un Corpus Teórico acerca del Endomarketing como impulso de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones transmodernas. Al

respecto, Martínez (2004) indica que la construcción teórica es:

> Es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo, al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos constituido por una gran multitud de asociaciones que originan nuevas ideas, significados y nuevas aplicaciones.(p.45)

Tomando en cuenta la conceptualización efectuada por el autor señalado, pienso que el corpus teórico se refiere a conjeturas relativas a los enlaces que se pueden establecer entre los fenómenos estudiados, y las uniformidades o regularidades que subyacen a éstos. Además, es la manera particular de visualizar el mundo desde la óptica del investigador, integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación, arrojada por los actores sociales. Es decir, la teorización se refiere a la síntesis final de la investigación, donde se integran coherentemente los resultados del estudio; mediante el enfoque fenomenológico para lograr el objetivo propuesto en la investigación.

En este sentido, se pretende presentar una forma de significar la realidad que devele el sentido de este fenómeno, que se fundamenta en los datos empíricos descritos y, al ser interpretados los sentidos y significados manifestados por los versionantes, permitirán crear las categorías de manera que se puedan relacionar con las dimensiones hasta concebir la tan anhelada construcción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, S. (2008). **Plan de Marketing Interno. Marketing y Recursos Humanos**. Documento en línea. Disponible en. http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm. Consulta: 15/11/2011.

Arndt, J. (1983). **La Excelencia de los Servicios**. Bogotá: Legis Editores S.A.).

Berry, L. (1994). **Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response**. Journal of Retailing, Vol. 52, Num. 3.

Borjas, C. (2009). **Política de Generación de Recursos**

Financieros Adicionales en las Universidades Públicas de Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia.

Cisterna, F. (2005). **Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Culitativa**. *Theoria*, 61-71.

Dunmore, M. (2003). **Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. England. Hardcover.**

Fernández, R. (2009). **Responsabilidad Social Corporativa**. Alicante: Editorial Club Universitario.

García, I. (2010). **Origen y Evolución del Marketing como Disciplina Científica**. Documento en línea. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm. Consulta: 17/11/2011.

Gascó, M. y Rabassa, N. (1997). **Hacia una Nueva Gestión de los Recursos Humanos: el Marketing Interno**. Capital Humano, Nº104.

Kotler, P. (1992). **Dirección de Marketing**. España. Editorial Prentice Hall.

Levionnois, M. (1992). **Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos**. España. Díaz de Santos S.A.

Loudon, D. (1995). **Comportamiento del Consumidor**. México. Editorial McGraw Hill.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). **Internal Marketing -Tools and Concepts for Customer-Focused Management**. Reino Unido. Publications of Oxford.

Santesmases, M. (2007). **Marketing Conceptos y Estrategias**. Barcelona: Pirámide.

Sasser, H., y Arbeit, D. (1976). **Moments of Truth**. EEUU: Harper Perennial

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2000). **Fundamentos del Marketing**. México Editorial McGraw Hill.

Vázquez, O., Placer, C., y Gutiérrez, E. (2000). **La Medida del Significado**. Madrid: Gredos.

Wallerstein, I. (1996). **Abrir las Ciencias Sociales**. México. Siglo Veintiuno Editores.

MANAGEMENT COMO AGENTE DE CAMBIO Y ADAPTACIÓN. UNA VISIÓN HERMENÉUTICA DESDE LA ORGANIZACIÓN POSTMODERNA

Autor: José Luis Yépez
joseluisyepezr@gmail.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Menagement, agente de cambio y adaptación, organización postmoderna

La gerencia en las organizaciones de hoy, está inmersa en un entorno competitivo, para lo cual debe asumir un rol activo en el proceso de cambio, adaptándose a técnicas de dirección y gestión que potencien los procesos gerenciales en las organizaciones. El menagement se presenta como una herramienta o estrategia que consigue la actuación eficaz y conjunta de las personas hacia el logro de objetivos y valores comunes, en función de una respuesta de cambio. La siguiente investigación reportada, se encuentra inmersa en el paradigma cualitativo de tipo fenomenológico, cuyo propósito general es "Generar un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas". Se tomarán como bases epistemológicas los postulados de Toffler (1993) sobre la tercera ola, que conlleva a cambios presentados por la sociedad de la información en las organizaciones y el mundo, se complementará con las teorías del cambio y adaptación del ser humano expresadas por Castells (1997), ya que él realiza un interesante análisis de este fenómeno. Barret (1997), quien corrobora la velocidad de los cambios que han intervenido en la transformación de las organizaciones, y la teoría de Koontz y Weihrich (1998) que plantea el menagement como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que gestionan los gerentes, y tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos, como el capital más valioso de la organización, ellos y otros autores aunado a los hallazgos que se obtengan de las entrevistas a profundidad aplicadas a informantes claves darán paso a un proceso de análisis hermenéutico, seguido del método de triangulación para dar surgimiento a categorías y sub-categorías que serán representados en mándalas que expresarán la esencia y conclusión de la investigación.

MENAGEMENT AS AN AGENT OF CHANGE AND ADAPTATION. A HERMENEUTICAL VISION FROM THE POSTMODERN ORGANIZATION

Author: José Luis Yépez
joseluisyepezr@gmail.com

ABSTRACT

Management in today's organizations, is immersed in a harshly competitive environment and must assume an active role in the process of change, adapting through menagement is one of the most relevant aspects shown by this research immersed in the qualitative paradigm of type phenomenological whose general purpose is "Generate a hermeneutical corpus about menagement as an agent of change and adaptation of postmodern organizations." The postulates of Toffler (1993) on the third wave that leads to changes presented by the information society in organizations and the world will be taken as epistemological bases, will be complemented with the theories of change and adaptation of the human being expressed by Castells (1997), since he makes an interesting analysis of this phenomenon, of Barret (1997), who corroborates the speed of the changes that have intervened in the transformation of organizations, and the theory of Koontz and Weihrich (1998) that raise the Menagement as a system composed of a set of policies, rules, procedures and activities managed by managers and aimed at optimizing human resources, as the most valuable capital of the organization, they and other authors coupled with the findings that are obtained from the in-depth interviews applied to key informants will give way to a process of hermeneutic analysis, followed by the method of triangulation to give rise to categories and sub-categories that will be represented in figures type mandalas that express the essence and conclusion of the investigation.

KEYWORDS: Menagement, Agent of Change and Adaptation, Postmodern Organization.

INTRODUCCIÓN

El presente documento se aborda desde el cambio organizacional representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización, que no ocurren de manera espontánea. Comienza con la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas. La modificación en las características de la fuerza laboral (nivel educativo, aspiraciones, necesidades familiares, valores), ha generado en los últimos tiempos una fuente endógena de cambio muy marcada. En esta época postmoderna, los individuos que conforman las organizaciones piensan, sienten y actúan diferente a sus predecesores.

Los modelos clásicos de cambio estructural y tecnológico, no son suficientes para lograr los cambios deseados. Comenta Martínez (2003) que el mundo de hoy se caracteriza por estar interconectado, de manera tal que todos los fenómenos son recíprocamente interdependientes y, para describirlos, se necesita una perspectiva más amplia, holista y ecológica, que no pueden ofrecer concepciones reduccionistas. Los modelos clásicos se ubican en esta categoría, de allí posiblemente su historial de fracasos en los últimos tiempos.

Aunado a ello, los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías, son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, constituyendo una constante empresarial.

En estos tiempos de cambios vertiginosos, los nuevos desafíos atentan seriamente contra la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes, son elementos que obligan a los gerentes

a estar preparados para el cambio y a tener la habilidad de motivar a su talento para alcanzar la renovación continua.

El Menagement del cambio y la adaptación no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que, a la postre, resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello las compañías no solo deben ser flexibles, sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para ser prospectivos y estar a la vanguardia. Pascale (2012) recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Además el autor sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación", si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

De allí que, tanto el gerente como las organizaciones, en esta era postmoderna, enfrentan complejas situaciones en su entorno, con el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías y la sociedad de la información, donde se exige una plataforma mínima que asegure el éxito, se debe evitar actuar de forma dispersa. Y como esas variaciones e perciben fundamentalmente en la cultura de las organizaciones, el proceso debe ejecutarse con modificaciones en el rol de los gerentes, en el estilo del liderazgo y en la forma de relacionarse entre departamentos y áreas de la organización.

Algunos cambios ocurren en las organizaciones por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. Sin embargo, en algunas siguen siendo los procesos de gestión tradicionales, los más utilizados por sus directivos, estos se han orientado a resolver las situaciones apremiantes, tales como: cubrir una vacante con carácter de urgencia, atender actividades de capacitación para mostrar en el balance social, que se desarrollan acciones a favor de la gente y la organización, realizar actividades de bienestar social para los trabajadores, con el objetivo de alcanzar un clima laboral favorable.

Tomando en cuenta al menagement como una plataforma para el cambio y la adaptación, se puede señalar que es motor de cualquier estrategia corporativa, porque la eficiencia y el talento de la gerencia harán posible a las empresas y sus colaboradores alcanzar sus metas. Ahora bien, al emprender un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples, por lo que el presente y futuro de toda corporación depende, en muchos casos, de la gestión de su talento, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores para alcanzar los fines propuestos.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario y conveniente que los gerentes responsables de los procesos de menagement comprendan de manera clara, la importancia de implementar cambios, adaptarse y motivar a sus colaboradores, evitar la resistencia; cumplir los objetivos en cada una de sus acciones y tareas y, a partir de ello, utilizar herramientas gerenciales para avanzar, en el entorno altamente competitivo de las organizaciones postmodernas, para sobrevivir al nuevo mundo. Tomando en cuenta las valoraciones anteriores surgen algunos propósitos que guiarán la investigación y están expuestas en este producto.

Por consiguiente, se presentan las inquietudes investigativas que orientarán el desarrollo de este trabajo doctoral acerca del menagement como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, el significado que le asignan los gerentes, interpretar los factores internos y externos, que subyacen del menagement como agente de cambio y adaptación para poder erigir un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

Esta realidad se cristaliza a través de los propósitos del estudio que se enfocan en generar un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas, para lo cual se requiere indagar acerca del menagement como agente de

cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas. Develar el significado que le asignan los gerentes al cambio y la adaptación de las organizaciones postmodernas. Interpretar los factores internos y externos que subyacen del menagement como agente de cambio y adaptación y, por último, erigir un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

La importancia de generar un constructo doctoral enmarcado en este tema, dado que las organizaciones postmodernas deben estar a la vanguardia de los cambios, ser prospectivas y su gerencia liderar ese proceso de la forma menos traumática posible.

Se evidencia la relevancia del estudio en la medida que me permita identificarme y reflexionar acerca de la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí, tal como lo señala (MarshaK, 2002).

Bajo esta perspectiva, podría afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos sorpresivos, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse de forma dinámica, bajo una cultura flexible sobre la base de su efectividad, donde los gerentes sean capaces de modificar su percepción sobre la forma de como operar los negocios, desarrollando nuevas habilidades y aprendiendo nuevos aspectos para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso.

DESARROLLO TEÓRICO

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a esas variaciones.

Cabe destacar, que la globalización en el presente ha llevado

a la gerencia a interpretar cuál debe ser su rol, a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, es por ello que autores han señalado, que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la organización y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento empresarial, aunado a los significativos cambios producto de la tecnología, y su rol determinante en el comportamiento organizacional.

Al respecto, Hewitt (1998) plantea que dentro del campo de las Ciencias Sociales, la Administración y Gerencia, se debaten entre el pragmatismo de quienes pretenden encasillarla en su función de conductora eficiente de organizaciones y entre quienes, minoritariamente, la conceptualizan como un fenómeno complejo del sistema social, cuyo estudio debe profundizarse con métodos rigurosos y científicos.

Es por ello, que el conjunto de cambios ocurridos en todos los campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, que suele caracterizarse aludiendo a los constructos teóricos: relacionados con la postmodernidad, entendiéndola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes, por lo que se hace necesario que la gerencia deba adaptar su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad.

No obstante, las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, para ello es imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización.

Sobre esta base, el menagement ya no está basado en elementos como la tecnología y la información; sino que representa la clave de una gestión acertada de la gente que en ella

participa. Es por ello que es considerada una herramienta indispensable para enfrentar este desafío; esta se profundiza en el desarrollo y participación del talento humano, aumentando el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos involucrados en el quehacer de la empresa.

La presente tesis doctoral está fundamentada epistemológicamente en teorías, como la de Toffler (1993) que plantea la existencia de tres hitos en la historia de la humanidad, a los que él llama olas. La “primera ola”, la revolución agraria; la “segunda ola”, el paso de revolución agraria a industrial y, la “tercera ola”, conlleva los cambios presentados al aparecer la sociedad de la información en las organizaciones y el mundo.

Al mismo tiempo se complementará con la teoría del cambio y adaptación del ser humano expresada por Castells (1997), debido a que realiza un interesante análisis de este fenómeno. Habla de la existencia de rasgos comunes que son los que permiten pensar que estamos entrando a una sociedad diferente y los cambios se presentan, preferentemente, en el ámbito de la tecnología, y necesariamente en lo social.

Asimismo, Barret (1997), corrobora la velocidad de los cambios que han intervenido en la transformación de las organizaciones, destacando la interrelación de la ciencia y la tecnología en el desarrollo del ser humano en las empresas, que trae consigo, avances significativos.

Con respecto al menagement como agente de cambio y adaptación se tomará en cuenta la teoría de Koontz y Weihrich (1998) que lo plantean como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades, que gestionan los gerentes con la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos, capital fundamental y valioso de las organizaciones, a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyan a su compromiso con los objetivos institucionales.

Del mismo modo, se abordará la posturas de Caro (2001) que

considera el manegement como un nuevo sistema de aprendizaje, de desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna, para dirigir y potenciar el progreso de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento, lo cual se traduce en que la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de personal que ejerce funciones en cada organización.

Lo expuesto anteriormente lleva a considerar que el menagement en las organizaciones según Chiavenato (2005) apunta a cambios cada vez más acelerados en el ambiente y las personas, caracterizados por tendencias que incluyen aspectos, tales como: globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad.

METODOLOGÍA

En el devenir histórico ha existido la preocupación del hombre por la indagación de la realidad circundante. Esta inquietud, lo ha llevado al análisis de la realidad social que vive para acercarse a ella, develarla, conocerla y mejorarla, esto ha implicado permanencias y cambios en la manera de abordar los objetos sociales del estudio, a través de construcciones ontológicas, epistémicas y metodológicas diversas, en la cual el gerente y las organizaciones postmodernas en su entorno circundante vivo, se construyen mutuamente mediante un proceso generativo de nuevas interpretaciones que están condicionadas en el menagement como agente de cambio y adaptación.

En este sentido, al atender la conceptualización de paradigma, tal como lo indicó Cook y Reichardt (2009), es propicia para ampliar la perspectiva del trabajo cotidiano de la ciencia, asociado a un conjunto de suposiciones interrelacionadas, respecto al mundo de la vida social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de esta realidad.

Según Guba y Lincoln (2008) identifican tres planos que permiten

abordar la naturaleza de conocimiento estos son: a) ontológico: referido a la naturaleza de los fenómenos sociales o lo cognoscible, es decir, permite reconocer ¿cuál es la naturaleza de la realidad social?, b) epistemológico, enlazado con la relación que existe entre el conocer y lo conocido, en tal sentido permite saber, ¿Qué relación hay entre el investigador y la realidad?, y c) el metodológico, vinculado al cómo el investigador descubre lo cognoscible; dicho en otras palabras, ¿Cómo se logra conocer la realidad?. A partir de los criterios antes descritos, se presenta la coherencia paradigmática de esta investigación.

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, interesa adentrarse hacia la interpretación informativa que ellos aportan, tiene cabida eminentemente en esa comunicación. 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, se construye por acciones compartidas, en la interacción conjunta con el referente humano, en su esencialidad para entender el significado que le asignan los gerentes al cambio y la adaptación de las organizaciones postmodernas, más allá de las acciones concretas. Entender esto es trascender lo específico, logrando una comprensión de lo general a lo específico, a lo común de la conciencia del fenómeno.

En el Plano Epistemológico

En el plano epistemológico se considera la relación del investigador con la realidad que se estudia; es decir de cómo se conoce y construye la realidad social, concordando de manera significativa con lo manifestado por Sandin (2003) cuando se refiere a la perspectiva epistemológica, es una forma de comprender y explicar cómo

conocemos lo que sabemos, qué tipo y características de conocimiento obtendremos.

En este sentido, la postura epistemológica coincide con lo planteado por el pensamiento complejo, Morín (2009), al considerar la construcción de la realidad del menagement como agente de cambio y adaptación desde una visión hermenéutica, en el contexto de la organización postmoderna, desde la perspectiva holística, gnoseológica y sistémica de la realidad.

En el Plano Metodológico

El diseño de esta investigación, es el producto de la creatividad que se tiene como investigador, que a su vez está guiada por los eventos y hallazgos que marcan el rumbo, sobre la base que emerja del discurso de los informantes clave, ajustado a postulados de fiabilidad que establece el construccionismo social.

En efecto, la investigación de tipo cualitativo, lejos de pretender generalizar, busca percibir y aprehender la realidad desde el sentir y pensar de los actores sociales protagonistas del fenómeno estudiado. En otras palabras, al concebir el mundo de diferentes maneras, la consideración sobre los atributos del fenómeno, es particular. El ser humano trata de reconocer y comprender su propia naturaleza y el mundo donde vive, hacia la búsqueda de significados de su existencia individual y colectiva.

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 como un agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas, acercándose intersubjetivamente a la comprensión de estos elementos, factores y condiciones en el contexto de la vida misma de sus actores sociales.

Desde tal perspectiva, se puede decir que los estudios sociales, no solamente son para comprender los elementos que caracterizan y configuran el fenómeno objeto de estudio, sino que permiten construir un corpus hermenéutico, en la cual están expresados los haceres, saberes y sentires de su legado cotidiano.

En cuanto al método, se adopta el fenomenológico hermenéutico de Paul Ricour, que permite realizar la interpretación de los significados que otorgan 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 Paul Ricour 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)

En cuanto a la hermenéutica, es para el investigador un método interpretativo que se dirige al sentido implicado en la manifestación de la experiencia, teniendo en cuenta los símbolos religiosos, los textos y la acción. Este ejercicio es siempre una labor que se ubica en el ámbito predicativo, subordinada a un ante-predicativo, el cual es propiamente la existencia encarnada de la subjetividad, hacia la cual se dirige teleológicamente en la labor de la interpretación. Así que la fenomenología se realiza como explicitación hermenéutica de la evidencia, de la experiencia de la existencia.

En efecto, al interpretar las diferentes acepciones en las organizaciones postmodernas, se constituyen los elementos emergentes en los intercambios e interacciones sociales, en una realidad espacio temporal que los define. Para el caso, se trata sobre el Menagement como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, depende de la realidad social de los gerentes, quienes se convierten en protagonistas de la misma. Por lo tanto, salta a la vista la necesidad de mayor acercamiento a estos actores sociales para su comprensión desde una visión hermenéutica

De lo anterior, se desprende que los estudios fenomenológicos contemplan mucho más que una descripción, debido a que incluyen la comprensión e interpretación de fenómenos hasta llegar a

teorizaciones sobre los mismos. Por lo tanto, en atención a este razonamiento, el estudio no solamente comprende la descripción de los valores, creencias y costumbres que forman parte de los gerentes, sino también interpretar el menagement como agente de cambio y adaptación desde una visión hermenéutica en la organización postmoderna.

Por consiguiente, el fenómeno es adaptable a la descripción de las relaciones sociales, usada por los antropólogos y sociólogos, donde se intenta ser fiel a la hora de describir e interpretar la naturaleza del discurso social de un grupo de personas, para descubrir su realidad gerencial, lo cual incluye el significado como comportamiento.

Se considera fundamental iniciar este recorrido a través de la técnica de la entrevista en profundidad con la finalidad de obtener información que arroje nuevas ideas o interrogantes en la investigación que originalmente no estén preconcebidas, sino que en el transcurso de la intersubjetividad, emerjan situaciones en mi interés como estudioso en la materia, que considere ampliar con explicaciones y aportes, pero sigilosamente concebidas para aprovechar la situación de confianza entre el investigador y el entrevistado, con el único propósito de interpretar dentro del contexto de la organización postmoderna, las declaraciones que aporten a lo largo del proceso, evidenciando su forma de pensar, sentimientos o sensaciones y el comportamiento ante determinadas situaciones planteadas en la entrevista, dejando espontáneamente el reflejo de su personalidad.

RESULTADOS

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 orientado 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.

A efectos de este estudio, una vez transcrito el material resultante de las entrevistas y presentado a los actores sociales, estos verificarán si lo expresado allí corresponde a sus pensamientos. Así mismo se procederá a leer y simultáneamente escuchar el contenido de las entrevistas, con el objeto de rememorar 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, las cuales se constituirán a posteriori en las subcategorías o dimensiones de cada una de ellas.

Con el fin de facilitar el proceso de categorización se identificarán las áreas temáticas alrededor de las cuales giran las categorías, desde donde se describen las voces de los propios actores sociales, y se asignará nombres producto de la acción hermeneuta.

El desarrollo de la teoría implicaría la formulación de categorías o conceptos y sus interconexiones, en una estructura de alto nivel conceptual, donde los conceptos emergentes se contrasten con la teoría formal y los resultados de otras investigaciones, para formular un corpus hermenéutico acerca del menagement como agente de cambio y adaptación de las organizaciones postmodernas.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación proyecta la idea de triangular la información procedente de las técnicas consideradas, para lo cual es posible conceptuar que la realidad social es un mundo interpretado, en razón de: la relación entre lo que se observa, conductas, significados, discursos, rituales y acciones, entre otros, y el contexto, histórico, social. Las relaciones que se generan entre el observador, lo observado y la situación en que se produce el proceso. El problema de la perspectiva en conjunto, por parte del observador y de los observados, que se emplean para realizar la interpretación de la información. Considerar que los conceptos y categorías que se utilizan para analizar el fenómeno socialmente construido y todos los procesos de interacción, ocurran por medio de

significados y sean producto de un proceso de comunicación.

CONCLUSIONES

Al dar a conocer el significado intersubjetivo que los informantes le otorguen al menagement como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, se develarán las categorías y subcategorías que emerjan del discurso de los actores sociales, las cuales deben estar presentes en la configuración hermenéutica referente al fenómeno estudiado.

Del análisis de la entrevista se espera que se desprenda el significado que los gerentes otorgan al menagement como agente de cambio y adaptación en las organizaciones postmodernas, consustanciado por su arsenal de conocimientos, es decir, proyectar la manera como los gerentes llevan a la práctica todo su potencial de saberes, para facilitar los conocimientos necesarios que permitan la proyección en la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Caro, A. (2001). **La Imagen del Servicio.** Colombia. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** 1era Edición. Colombia. Editora Compus.

Druker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** España. Editorial Norma.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). **Administración, una Perspectiva Global,** (11ª. Edición), Mc Graw Hill, México.

Lawler, Edward (1986), **High Involvement Management,** Jossey-Bass Publishers, San Francisco. USA.

Wooten, Kevin y White, Louis (1999), **Linking OD´s Philosophy with Justice theory: Postmodern Implications, Journal of Organizational Change management,** Vol. 2, pp 7-20. United Kingdom.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: ORIENTACIONES HACIA EL PERSONAL OBRERO

Autora: Daniela Herrera
dianaherrera22@gmail.com

RESUMEN

Este artículo se deriva de una investigación cualitativa en tránsito, de tipo fenomenológica con apoyo en la hermenéutica, cuyo propósito fundamental es generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del talento humano en el sentido motivador hacia la calidad de vida laboral del personal obrero en la Universidad Fermín Toro. Los extractos de información provenientes de la entrevista a profundidad, aplicadas a la Coordinadora del talento humano del personal obrero de planta, uno de los supervisores de este Departamento y un obrero, fueron seleccionados para resaltar las categorías iniciadoras: orientaciones gerenciales, calidad de vida del personal obrero y bienestar social. Esta situación se interpretó a través de las subcategorías emergentes: personas difíciles de manejar, se resisten a realizar las actividades, dotación de implementos, necesidad fisiológica, sentido de pertenencia, incumplimiento de las políticas sociales, formación y recreación, las cuales, de manera integrada, comprenden parte de la realidad del fenómeno de estudio, así presentado en el cuadro de contenido, como producto de los procesos de categorización y codificación a los cuales se sometió el material protocolar. Algunas de las conclusiones respecto a las orientaciones gerenciales se implican en eventos motivadores, al ser recompensados desde las políticas sociales, además de la fortaleza interactiva que se ha de activar en los escenarios de la Universidad Fermín Toro, dentro de las cláusulas contractuales, que adquieren interés en la formación y recreación, los beneficios sociales y la búsqueda de la calidad de vida laboral y personal.

PALABRAS CLAVE

Gerencia del talento humano, orientaciones gerenciales, personal obrero, calidad de vida, bienestar social

HUMAN TALENT MANAGEMENT: ORIENTATIONS TOWARD THE WORKERS

Author: Daniela Herrera
dianaherrera22@gmail.com

ABSTRACT

This article is derived from a qualitative research in transit, of phenomenological type with support in hermeneutics, whose fundamental purpose is to generate a theoretical approach about the management of human talent in the motivating sense towards the quality of working life of the working personnel in the Fermín Toro University. The extracts of information from the in-depth interview, applied to the Human Talent Coordinator of the plant staff, one of the supervisors of this Department and a worker, were selected to highlight the initiating categories: managerial orientations, quality of life of the workers and social welfare. This situation was interpreted through the emerging subcategories: people who are difficult to manage, resist carrying out activities, provision of implements, physiological need, sense of belonging, non-compliance with social policies, training and recreation, which, in an integrated manner , they comprise part of the reality of the phenomenon of study, thus presented in the table of contents, as a product of the categorization and codification processes to which the protocol material was submitted. Some of the conclusions regarding management orientations are involved in motivational events, being rewarded from social policies, in addition to the interactive strength that must be activated in the scenarios of Fermín Toro University, within the contractual clauses, which they acquire interest in training and recreation, social benefits and the search for the quality of work and personal life.

KEYWORDS: Management of human talent, managerial orientations, personal workers, quality of life, social welfare

INTRODUCCIÓN

Las condiciones orientadoras en las cuales se desenvuelven las funciones propias de la gerencia del talento humano hacia el personal obrero, exige la inteligibilidad de un lenguaje que también es acción, una postura de acercamiento convincente y sistema de relaciones apropiadas que van más allá de las descripciones de manuales y técnicas preconcebidas, donde se distingue el trato amable y al mismo tiempo determinante, sobre las implicaciones satisfactorias que hacen hincapié en las tareas asignadas en la cotidianidad de los esfuerzos necesarios, para cumplir con las responsabilidades atinentes al cargo.

De esta manera, en lo que se refiere a las relaciones de trabajo que se despliegan en la gerencia del talento humano con el personal obrero del ámbito universitario, las acciones prácticas comunicadas directamente al personal, ayudan a construir una atmósfera interactiva, más humana, donde se reconoce la representatividad directiva institucional y el trato que debe recibir el personal de mantenimiento, en la proximidad de la eficiencia y motivación, que ha de dominar sus haceres en las labores que a cada uno le corresponden, para poder confraternizar en ese contacto permanente con la gerencia.

En este sentido, la ejecución de las tareas asignadas al personal obrero, representan en su carácter instrumental de mantenimiento y conservación de la infraestructura, los equipos e instalaciones generales, el ámbito prioritario de las tareas que cobran vigencia para destacar el orden y la limpieza como mirada objetiva de las labores desarrolladas y por otra parte, la satisfacción que debe sentir el personal obrero, al cumplir con sus actividades en los tiempos programados y de acuerdo con los recursos presupuestados, lo cual impacta los niveles ideales que se esperan en la orientación gerencial.

Las ideas mencionadas entonces, se reconoce desde la dirección, orientación y asesoramiento del gerente de talento humano del personal obrero, como la calidad que

se activa en torno al servicio de mantenimiento que se intenciona, al contar con la disposición y disponibilidad de dicho personal, activadas a través de las iniciativas supervisadas, dentro de un perfil de indicadores gerenciales que validan la proporcionalidad del trato, orientación y seguimiento en las tareas de eficiencia alcanzadas.

No obstante, la realidad en algunas áreas de influencia laboral, pareciera que no hay una total satisfacción del personal obrero en las circunstancias en las que envuelven su hacer objetivo, pues las manifestaciones informales asoman ciertos desequilibrios de carácter subjetivo, en cuanto a lo que ellos sienten durante el ejercicio cotidiano de sus acciones, que van más allá del reconocimiento operativo de la gerencia del talento humano y se implican, más bien, en el carácter motivacional que los mantiene en la Universidad Fermín Toro.

Las implicaciones con este contexto vinculado a sus tareas y las orientaciones que reciben de la gerencia del talento humano, se describen de manera preliminar de la siguiente manera: “Siento que en la parte económica, no hay verdadero reconocimiento por las labores que desarrollamos”; “las asignaciones del jefe son claras, sin embargo, no siempre tenemos todos los implementos y recursos para operar en el tiempo prudencial como se nos exige”; “los beneficios de los programas sociales deben ser revisados en función de la situación económica del país”.

Desde este punto de vista, se formuló la intencionalidad de generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del talento humano en el acercamiento orientador trascendente del personal obrero de la Universidad Fermín Toro, utilizando la entrevista a profundidad para la búsqueda de la información a seis versionantes entre personal obrero y gerencial. El paradigma cualitativo de tipo fenomenológico hermenéutico, focalizó los procesos de categorización y codificación seguidos. Los hallazgos se discriminaron a partir de las categorías generadoras: Lenguaje y acción del

gerente, orientaciones al personal obrero e interrelaciones sensibles, a partir de las cuales emergieron las subcategorías que asimilan el sentido y significado otorgado al fenómeno de estudio.

DESARROLLO TEÓRICO

Eventos implicados en la gerencia del talento humano: Algo más que las funciones administrativas

Los eventos que se consagran en la práctica de la gerencia del talento humano, no son exclusivamente destinados a las funciones de planificación, coordinación, dirección y control, que representan la médula administrativa de la organización en la dinámica que examina los procesos y actividades atinentes al desempeño, uso efectivo de los recursos y toma de decisiones delineados en los aspectos legales, sociales y éticos, sino que además, atienden a la capacidad directiva para darse cuenta de las actitudes y comportamientos sensibles que los seres humanos, evidencian a través del lenguaje.

Esta condición, es importante frente al anhelo del ser humano de superación al lograr cierta estabilidad económica y social, encontrar el equilibrio en un buen sistema de relaciones en la organización, que le permitan sentirse bien en las actividades desarrolladas, con la tranquilidad del espíritu y la seguridad del empleo. Así lo reflejan los razonamientos de Pinilla (2012), al argumentar que no es suficiente la adecuada selección del hombre en el puesto, sino que las decisiones gerenciales se han de extender de manera inteligente en la “previsión de la cantidad de tiempo que cada hombre debe servir en determinado puesto, para luego pasar a ejercitarse en mayores responsabilidades si su esfuerzo y capacitación lo acreditan para ello" (p. 77).

Dadas estas singularidades, se expone dentro de la habilidad gerencial, el saber identificar las necesidades de superación que satisfagan al trabajador, no sólo desde el punto de vista del reconocimiento de sus labores, del potencial con el cual desarrolla el

esfuerzo laboral y el abordaje de buenas relaciones con el supervisor inmediato y con sus iguales, sino también en el perfil de desarrollo personal y profesional, según el caso, que atiende a la atención de las expectativas de avanzar hacia compensaciones más exigentes y de mayores responsabilidades en la organización.

De modo que, al añadir actitudes más humanas en la dirección del talento humano, se comprenden los hechos que despliegan los comportamientos del personal, tanto de manera implícita en el cumplimiento de las labores, como en las actitudes que versan, de manera subyacente, en las formas de sentir, pensar y actuar, con los otros, cuando se presentan problemas laborales.

Sobre este aspecto hace saber Mendoza (2011), que las demandas de actitudes administrativas hacia nuevos eventos de desarrollo personal, esfuerzos y aportaciones del trabajador han de conformar la contribución de la gerencia, cuando dejan ver su preocupación y competencias para develar los eventos que hablan sobre la actitud humana del trabajador. Si ello se asume en la dinámica organizacional, se logra crear escenarios laborales cargados de optimismo, alcanzando aumento espectacular en productividad y rendimiento.

Precisamente, ese equilibrio que busca la armonía en los aspectos laborales del trabajador, cuando la gerencia se enfoca en ambos horizontes de interés para el personal: tanto en lo productivo, en el sentido que así lo solicita la organización, en el ámbito individual de satisfacción, crecimiento y desarrollo, se considera un desafío de esfuerzos bidimensionales, que deben ser parte de la preocupación humana envolvente del gerente y del propio obrero, al abordar ámbitos que impulsan las decisiones, precisiones sobre el cargo que actualmente desempeña y el potencial que debe cubrir las expectativas económicas, sociales y espirituales, para poder escalar niveles en la organización.

Situaciones que demandan atención gerencial hacia la calidad de vida del personal obrero

El ámbito de desenvolvimiento del personal obrero en la Universidad Fermín Toro, es un punto crucial que enfoca la satisfacción por el trabajo, al encontrar respuestas pertinentes a la demanda de calidad de vida y bienestar que ha de ofrecer la organización, dentro de los niveles concebidos en los cargos y bajo las condiciones socioeconómicas que están en el sentido de la responsabilidad institucional, al tomar en cuenta el progresivo deterioro de los salarios y demás beneficios sociales concertados en las contrataciones colectivas.

Frente a las demandas de nuevas necesidades que se suscitan en la vida real del personal, también se ha de justificar el apoyo pertinente de la institucionalidad, al disponer de recursos planificados para este contexto, dentro de las políticas de la gerencia del talento humano que ha de reconocer todas estas circunstancias, para que se mantenga a lo largo del tiempo, el apego del personal obrero en cuanto a su efectiva labor, identificación y sentido de pertinencia a la Universidad.

Así, adquiere interés las ventajas del personal obrero a las nóminas fijas de la Universidad, de acuerdo con la selectividad normativa que evalúa su ingreso a la institución, en correspondencia con las demandas y tipologías de cargos, si existiere la vacante, que atañen directamente a la gerencia del talento humano, en términos de ofrecer panoramas reales, investigativos y sensibles a las situaciones relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, una vez que ingrese, lo cual constituye un aliciente motivacional de sus labores.

Ahora bien, la calidad de vida y el bienestar en el trabajo conforma un fundamento filosófico organizacional de múltiples dimensiones de tipo psicológicas en su carácter subjetivo y de elementos económicos asociados al orden objetivo. Por lo tanto, señala Patlán (2016), que este constructo en esencia, tiene "dificultad para definirse claramente por sus características

multidimensionales, pues depende de las percepciones que los trabajadores tienen de su experiencia laboral". (p. 123).

En este sentido, bien pudiera entenderse aspectos de bienestar, satisfacción por lo que se hace, así como las necesidades de crecimiento personal y escenarios activos de felicidad, identificados como aspectos subjetivos implicados en la calidad de vida, mientras que, las situaciones relacionadas con los beneficios sociales y contractuales, además del salario del trabajador, pueden ser identificados como criterios de carácter objetivo.

METODOLOGIA

Este artículo se elaboró como parte de la información incluida en una investigación en curso, ubicada en el paradigma cualitativo de tipo fenomenológico y hermenéutico, cuyo propósito es generar una aproximación teórica acerca de la gerencia del talento humano en el acercamiento orientador trascendente del personal obrero de la Universidad Fermín Toro. La técnica de la entrevista profundidad sirvió para la búsqueda de la información obtenida de parte de cinco informantes, que incluyen gerentes y personal obrero.

Desde esta perspectiva, la entrevista según Valles (2007), hace referencia a una modalidad de conversación con rasgos distintivos enfocados en el fenómeno descrito sobre las vivencias y experiencias cuya duración del encuentro entre el investigador y el entrevistado, se precisa en un enfoque intersubjetivo de confianza. He allí donde se resalta la afirmación que “remite a un rasgo consustanciado de las entrevistas en cuestión, que es su profundidad. La prolongación a la que se alude se puede alcanzar en una sola sesión de entrevista, pero también puede extenderse a lo largo de varias sesiones" (p. 38).

El ámbito filosófico ontológico de la investigación se contextualiza en el idealismo trascendental, cuyo abordaje comprensible desde las dimensiones humanas que se significan en las orientaciones del talento humano hacia el personal

obrero de la Universidad Fermín Toro, se resaltaron hacia la calidad de vida y el bienestar social en la propia existencia material y espiritual, que subyace n el sistema a la realidad de situaciones propias del cargo que desempeña y generalidades de beneficios conseguidos a través de la convención colectiva, hacia la búsqueda de resaltar el lenguaje y la acción desde el equilibrio del diálogo y la reflexión.

En este orden de ideas se argumenta la situación presentada con el pensamiento de Allison (1992), que destaca el sentido de la apercepción empírica que se alcanza mediante reflexión ordinaria o introspección. Vale decir que en este caso que, la percepción trascendental como producto de la reflexión filosófica, sustenta la condición de las experiencias descritas, pero además de las propias transitada por la investigadora, para llamar la atención consciente acerca de las orientaciones gerenciales recibidas, cumplida y proyectada hacia el bienestar social del personal obrero.

En términos del conocimiento construido para responder sobre la relación del sujeto cognoscente sobre la realidad cognoscible, se destaca el razonamiento de Vargas (2006), en tanto que la descripción del mundo de la vida de los otros, es la concesión de posibilidad de una referencia identificada como redescripción de la realidad. En tales términos, la construcción del conocimiento se entremezcla con los saberes comunes compartidos que suman eventos significativos institucionales y representativos de la gerencia del talento humano para unir esfuerzos y responder a la dinámica de las necesidades sociales y espirituales que de manera compleja se vinculan en el hacer cotidiano.

En el ámbito metodológico, se tomó provecho de las consideraciones de Husserl (1997), en el sentido de la reducción eidética, como ámbito subjetivo en el cual se dejó ver la esencia de la conciencia de los informantes, sin hacer juicios a priori. Sin embargo, el aspecto procedimental trascendió hacia la hermenéutica, donde afloró además

del sentido descriptivo sobre los hechos, acciones, sentimientos y comportamientos humanos e institucionales, las propias experiencias de la investigadora.

Asimismo la situación hermenéutica se precisó según Heidegger (2005), con relación a la apertura en las rutas que comprende la vida humana y particularmente al ser existencial, en las formas de vivencias que se convierten en conocimiento teórico. Así, lo anunciado por el autor en tanto, "el Dasein como estar-en-el-mundo, se mueve esencialmente en un desalojar" (p. 108), permitió ajustar los pensamientos repensados acerca del sentir, hacer y reflexionar sobre el descubrimiento circunscrito en el ámbito de la cercanía del ente con mi propia consideración inteligible del fenómeno.

RESULTADOS

Algunos resultados avanzados en el proceso investigativo que se seleccionaron en función de este artículo, se puede observar en los cuadros que a continuación se destacan, por cada categoría iniciadora y las subcategorías que de allí se interpretan. La codificación implementada es con las iniciales de la nomenclatura de la subcategoría, el informante que describe y las líneas de su ubicación en el material protocolar transcrito de las entrevistas. Los informantes se designan con CD para la coordinadora, OB para el obrero y SP para el supervisor.

Cuadro 1. Categorías Iniciadoras: Orientaciones Gerenciales, Calidad de Vida del Personal Obrero y Bienestar Social

Parte del discurso	Subcategoría/Codificación
Mi encuentro con el segundo turno es complejo, son personas difíciles de manejar, quizás porque no están acostumbrados a recibir órdenes de una mujer siendo mucho menor que ellos. (Categoría: Orientaciones Gerenciales)	[Personas difíciles de manejar, PERDM, CD, L: 22-24].

Hay obreros que se resisten a realizar las actividades asignadas por diferentes razones, algunos alegan que la universidad no paga lo suficiente para lo que se le pide. (Categoría: Orientaciones Gerenciales)	[Se resisten a realizar las actividades], RESAC, CD, L: 31-35].
El departamento de planta física otorga implementos de limpieza nuevos, y hace que cada trabajador se responsabilice por el uso del mismo. (Categoría: Orientaciones Gerenciales)	Dotación de implementos para el trabajo, DOTIMT, SP, L: 15-18
Tenemos necesidades, sobre todo, económicas, que no se cubren con lo que recibimos aquí en la universidad. (Categoría: Calidad de vida del personal).	Necesidad Fisiológica, NECFIS, OB, L: 13-17
Nos turnamos al solicitar permiso para comprar comida en las colas, para no dejar zonas tanto tiempo libre… (Categoría: Calidad de vida del personal).	Necesidad Fisiológica, NECFIS, OB, L: 21-22
…el personal que lleva más de 10 años en la universidad, son personas con sentido de pertenencia (Categoría: Bienestar Social).	Sentido de pertenencia, SENPERT, SP, L: 41-45
…en numerosas ocasiones expresan no tener los zapatos adecuados para trabajar. (Categoría: Bienestar Social).	Incumplimiento de las políticas sociales, INCPS, SP, L: 55-56
…una serie de talleres donde incluían juegos y la recepción por parte de los trabajadores incluyéndolos a todos, fue muy bien recibida. (Categoría: Calidad de vida del personal).	Formación y Recreación, FORREC, CD, L: 60-65

Fuente: Información Derivada de las Entrevistas

Interpretación Holística y discusión de los resultados

Los extractos de la información presentada en el cuadro 1, permiten realizar la síntesis comprenhensiva y argumentativa sobre los eventos considerados desde las categorías: orientaciones gerenciales, calidad de vida del personal obrero y bienestar social. Es así como la categoría orientaciones gerenciales, se concreta de manera holística, al activar el comportamiento humano en la organización que genera diferentes posturas del personal, frente a lo cual, se exigen competencias específicas, que en mi modo de ver, tienen inherencia con la capacidad directiva sensible para saber reconocer las necesidades de los otros.

En este mismo recorrido, se interpreta el hecho de activar mayores encuentros intersubjetivos con el personal obrero, valorados directamente en las responsabilidades y el compromiso en el trabajo, para que la institucionalidad pueda responder de manera efectiva, en el cumplimiento de los beneficios sociales hacia el mejoramiento de la calidad de vida laboral y personal.

Estas competencias gerenciales, tienen que ver directamente con la descripción del cargo que cumple el gerente de talento humano, sobre todo, en términos de dirección. Tal como lo describe Alles (2006), se trata de competencias específicas relacionadas con el área en particular, que se confirma según el nivel o grado requerido, ante la complejidad de situaciones complejas que emergen en el sistema de relaciones con el personal.

Asimismo, el cuadro 1, muestra situaciones descritas por los informantes, relacionadas con el bienestar social, en términos del sentido de pertinencia y las implicaciones vinculadas a las políticas sociales de la organización. El sentido de pertenencia ha sido tratado por Sojo (2009), al referirse a la necesidad de consolidar lazos sociales que refuercen la confianza y reciprocidad en el goce de niveles dignos de bienestar social y que a su vez, permitan la identificación, en este caso, del personal con la organización.

Es por ello que, asumo esta subcategoría dentro de niveles de mayor demanda que se exigen para reconocer niveles de impacto en el avance deseable de integración del personal, dentro de una agenda del gerente del talento humano, que permita fortalecer la calidad de vida personal y laboral. Aunado a ello, se crearán expectativas razonables, más allá de la complementariedad de situaciones económicas focalizadas como necesidades, que aún permanecen fracturadas en la búsqueda del equilibrio económico, social y de crecimiento personal.

Este perfil asimilado desde el punto de vista de la calidad de vida en

el trabajo, tal como destaca Patlán (ob. cit.), debe ser parte de los derechos humanos laborales que impactan el sentir y hacer de la organización desde los complementos mediadores de la gerencia del talento humano, al ofrecer múltiples oportunidades, propuestas y estrategias que satisfagan necesidades, tanto en el trabajo, como en la familia, pues ello representa el papel de reconocimiento y contribución al bienestar colectivo de los trabajadores, dentro de parámetros que reflejen pertinencia a la realidad socioeconómica del país.

Por consiguiente, la categoría bienestar social que se significó por el incumplimiento de las políticas sociales, es un escenario que requiere monitoreo, de cara a los planteamientos que precisa a un funcionamiento congruente en lo que se corresponde con el cumplimiento de las convenciones colectivas y las decisiones que en ese sentido, marcan la pauta legal, con la intención de asegurar los materiales, recursos financieros e institucionales que se exigen para desarrollar las labores diarias y además, superar los contextos de carencias que minimizan el poder disfrutar de una mejor calidad de vida.

En este orden de ideas, señalan valenciano, Fuentes y Berino (2015), que la conceptualización de bienestar social es complicada dado los múltiples factores que intervienen como cuestiones económicas y sociales, así como factores intangibles relacionados con las emociones humanas. Al comprender estos elementos de una manera integral en la orientación del gerente del talento humano hacia el personal obrero, se significa la acción social intencional y consciente, que debe dominar el razonamiento y las competencias gerenciales, para poder mediar ante la institucionalidad sobre el conjunto de situaciones legales, sociales, políticas, económicas y humanas, que engloban las políticas implicadas en el bienestar social del personal obrero.

En cuanto a la categoría implicada con la calidad de vida del

personal, significada sobre la base de las necesidades fisiológicas, como eventos que impactan el bienestar subjetivo percibido dentro del buen funcionamiento físico y mental, se destacó como sustento de la motivación que se implican desarrollo de las tareas cotidianas asignadas al personal obrero.

Así, al argumentar según Baguer (2011), este primer nivel de necesidades cumplidas en el trabajo, se intercede en el cumplimiento efectivo de las actividades laborales, toda vez que, todos sus efectos se precisan para el bienestar social y los niveles de motivación, que proyecta el sentido de la calidad de vida, que refuerza los comportamientos humanos hacia la satisfacción de los deseos condicionados por las carencias, que deben ser reconocidas, dentro de la flexibilidad que atañe al carácter sensible del gerente del talento humano.

Así se reconoce que la orientación del gerente del talento humano en términos motivadores, es un arte representativo que subyace al sistema de relaciones humanas que se establece en el trabajo, que van más allá de las responsabilidades solicitadas en el cargo, pues trascienden hacia un modo efectivo, a dimensiones significadas en el SER gerente eficiente, no sólo para solicitar que se cumplan las actividades designadas en el cargo del obrero, su control y monitoreo, sino en torno al planteamiento estratégico que subyace a lo humano y va más allá de los procesos administrativos, en el sentido de configurar elementos de la motivación, que permitan manejar algunos elementos adversos que surgen como parte de la dinámica social, económica, política y cultural.

La visualización de los elementos interpretados en la travesía de la discusión antes presentada, se realza en la figura 1.

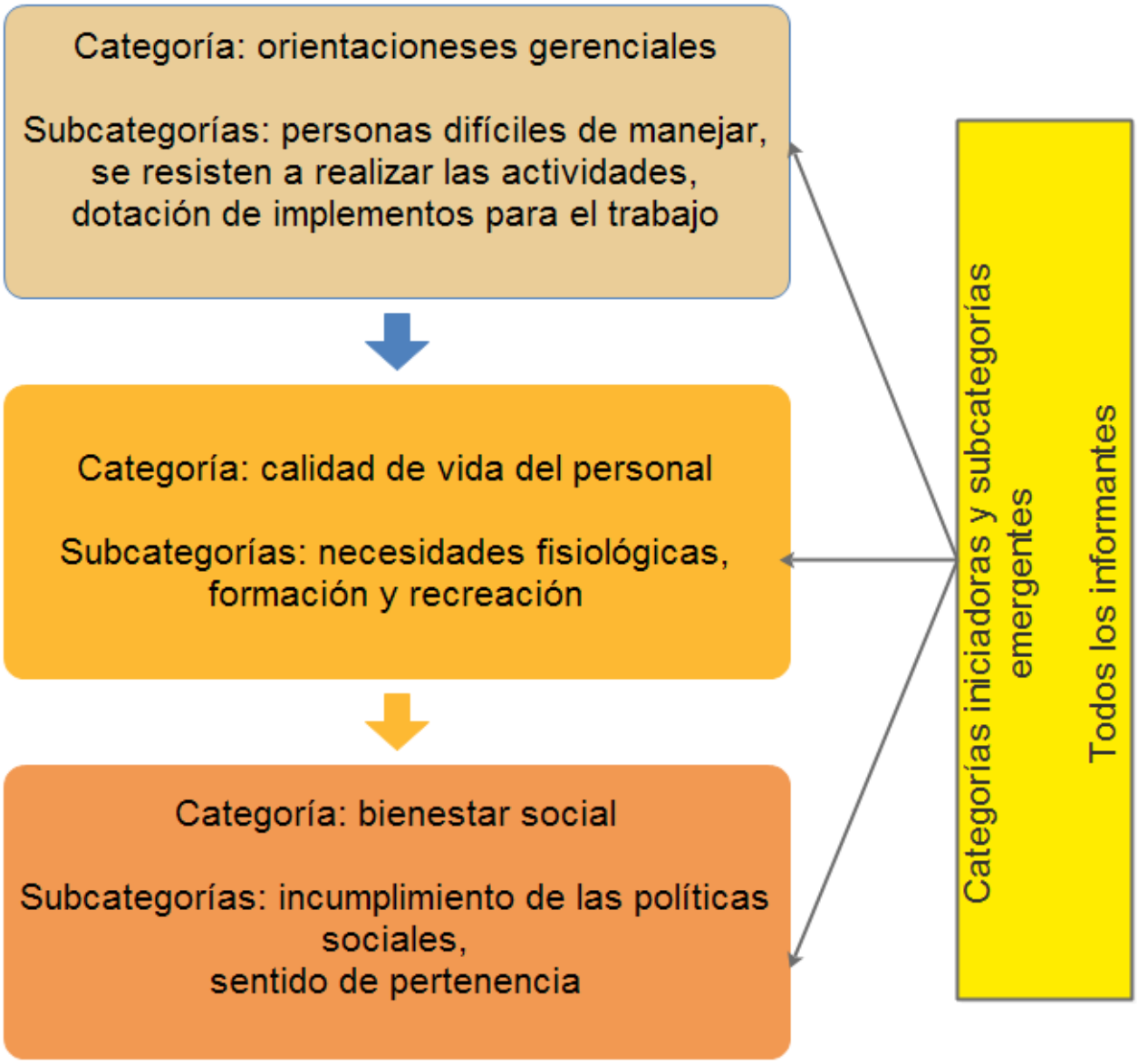

Figura **1.** ***Red de*** **Categorías Iniciadoras y sus Subcategorías Emergentes.** Fuente: La Investigadora

CONCLUSIONES

De acuerdo con los propósitos orientadores de la investigación, se generaron algunas conclusiones parciales, en correspondencia con los extractos de información seleccionados y el sentido y significado otorgado por los informantes, a las categorías iniciadoras, a través de las subcategorías emergentes, las cuales se distinguen a continuación:

En cuanto al propósito entendido al develar el sentido y significado orientador de la gerencia del talento humano hacia eventos motivadores que procuren una mejor calidad de vida laboral, resalta la prioridad en la atención del hacer sensible, que en el marco de la gerencia avanzada, debe cobrar vigencia en la organización, para reconocer que se cumplan las necesidades básicas del personal obrero, relacionadas con la alimentación y vestido, para que sus labores asignadas en la Universidad Fermín Toro, lleguen al feliz término acerca de lo que se espera de ellos.

Particularmente, en lo que se refiere a las necesidades fisiológicas en el ámbito de la motivación hacia los esfuerzos cotidianos del trabajador, se concluye sobre la prioridad de configurarse las situaciones de planificación estratégica en la gerencia del talento humano, ante las expectativas dinámicas exigibles, desde la orientación que se designan de manera directa al personal obrero, en tanto se aborda la búsqueda de eficiencia desde la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.

Dadas las orientaciones gerenciales transitan que connotan el sentido de pertenencia del personal obrero, éste ha de ser recompensado en el cumplimiento de las políticas sociales vinculadas a la dotación que así le corresponden, así como la fortaleza interactiva vinculada a los escenarios establecidos en la Universidad Fermín Toro, dentro de las cláusulas contractuales y políticas sociales, que adquieren interés en la formación y recreación, que ha sido

muy bien recibida por el personal obrero.

Por lo tanto, queda implícito que el bienestar social se aborda en el campo de diversos factores, principios y caracterizaciones humanas sensibles, que impactan la calidad de vida personal y laboral para la satisfacción que ha de cubrir las expectativas en el sistema de protección social, dentro de las decisiones administrativas y gerenciales que dominan situaciones concretas para su efectividad.

En términos de la comprensión de los escenarios de la motivación que sensibilizan a la gerencia del talento humano hacia el personal obrero para contribuir con la calidad de vida laboral, se concluye sobre el acercamiento humano atribuido a las orientaciones gerenciales, lo cual da lugar a la disposición y disponibilidad en el cumplimiento de las demandas sociales, debido a las circunstancias que potencialmente se registran en la realidad del país, que aumentan los niveles de necesidades del personal obrero, y aluden a múltiples constelaciones de recursos, voluntades y búsquedas hacia la contribución de mejores niveles de vida personal y laboral.

En concreto, las implicaciones en el sistema de relaciones humanas que atañen a la proximidad de orientación gerencial al personal obrero de la Universidad Fermín Toro, es un recorrido de elementos tangibles e intangibles, que se complementan en la realidad concreta de la calidad de vida laboral y promocionan eventos integrados y contingentes, conformando una red de sentidos y significados agrupados con la fuerza que le concede la función gerencial de avanzada, al entender que el bienestar social en el trabajo, va más allá de las designaciones contempladas en un manual descriptivo de cargos, pues adquiere interés en el dominio de experiencias sensibles y condiciones directivas de alto nivel compaginadas con decisiones conjuntas que revisten el carácter de apoyo institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allinson, H. (1992). **El Idealismo Trascendental de Kant. Una**

Interpretación y Defensa. [Traducción de Dulce María Granja Castro]. México: Anthropos.

Alles, M. (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Baguer, A. (2011). **Dirección de Personas. Un Timón en la Tormenta. Como Implantar con Sencillez, de Forma Práctica, la Dirección de Personas en la Empresa.** (2ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Heidegger, M. (2005). **Ser y Tiempo**. [Traducción de Jorge Eduardo Rivera]. (4ª ed.). Santiago de Chile: Universitaria.

Husserl, E. (1997). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenología.** [Traducción de José Gaos]. (4ª reimp.). México: Fondo de Cultura Económica.

Mendoza, J. (2011). **Decisiones Estratégicas. Macroadministración**. Barranquilla: Universidad del Norte.

Patkán, J. (2016). **Calidad de Vida en el Trabajo.** México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Pinilla, A. (2012). **Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa**. Barcelona: Técnicos Asociados.

Sojo, A. (2009). **Identidades y Sentido de Pertenencia y sus Tensiones Contemporáneas para la Cohesión Social. ¿Del Derrotero a las Raíces, y/o de las Raíces al Derrotero?** Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Valenciano, J., Fuentes, J y Berino, L. (2015). **Regímenes de Bienestar Social y Propuestas de Actuación Frente al ¨Proceso de Envejecimiento Observado en el Cono Sur.** Almería: Universidad de Almería.

Valles, M. (2007). **Entrevistas Cualitativas. Cuadernos Metodológicos. Nº 32**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vargas, G. (2006). **Tratando de Epistemología. Fenomenología de la Ciencia, la Tecnología y la Investigación Social.** (2ª ed.). Colombia, Bogotá: San Pablo.

COMPETENCIAS GERENCIALES: UNA MIRADA SOBRE LA DESAPARICIÓN FORZADA DE PERSONAS

Autora: Raíza Mármol
raizamarmol@gmail.com

RESUMEN

Este artículo contiene parte de una investigación cualitativa en curso, cuyo dominio procedimental se sustentó en el método fenomenológico con apoyo en la hermenéutica, destinada para generar una aproximación teórica acerca de las competencias gerenciales como visión pluridisciplinar en la responsabilidad social del Estado frente a la desaparición forzada de personas. La información que se seleccionó resalta elementos del discurso alcanzado en la entrevista a profundidad, aplicada a tres versionantes, de los cinco considerados en la investigación, los cuales son representativos de la responsabilidad social del Estado a través del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, en el marco del fenómeno de estudio. Esta información fue procesada a través de la categorización y codificación en torno a las categorías generadoras: procedimientos implicados ante la desaparición forzada de personas, aspectos competentes de la gerencia y garantía de la responsabilidad social del Estado. Los hallazgos significativos encontrados en las subcategorías distinguen la actuación del equipo multidisciplinario, pertenecen a instituciones policiales del Estado, respuestas eficientes, efectos negativos sociales e institucionales, conocimiento específico y normas internacionales. Las conclusiones parciales en este artículo, resaltan entre otros, que la búsqueda concreta y oportuna de respuestas sobre la desaparición forzada de personas, implican al mismo tiempo, la voluntad interna de la gerencia dispuesta en sus competencias, para canalizar la optimización en el hacer del equipo actuante, en términos éticos y eficientes, reconocidos con el aval de control y seguimiento en la representatividad garante de la responsabilidad social del Estado.

PALABRAS CLAVE

Competencias gerenciales, responsabilidad social, desaparición forzada de personas, investigaciones penales y criminalísticas

MANAGEMENT COMPETENCES: A LOOK AT THE FORCED DISAPPEARANCE OF PEOPLE

Author: Raíza Mármol
raizamarmol@gmail.com

ABSTRACT

This article contains part of an ongoing qualitative research, whose procedural mastery was based on the phenomenological method with support in hermeneutics, designed to generate a theoretical approach to management competencies as a multidisciplinary vision of the social responsibility of the State in the face of disappearance forced of people. The information selected highlights elements of the speech reached in the in-depth interview, applied to three versions, of the five considered in the investigation, which are representative of the social responsibility of the State through the Scientific, Criminal and Forensic Investigations Body, within the framework of the phenomenon of study. This information was processed through the categorization and codification around the generating categories: procedures involved in the forced disappearance of people, competent aspects of management and guarantee of the social responsibility of the State. The significant findings found in the subcategories distinguish the performance of the multidisciplinary team, belong to State police institutions, efficient responses, negative social and institutional effects, specific knowledge and international standards. The partial conclusions in this article, highlight among others, that the concrete and timely search for answers about the forced disappearance of people, imply at the same time, the internal will of the management disposed in its competencies, to channel the optimization in the making of the acting team, in ethical and efficient terms, recognized with the guarantee of control and monitoring in the representativity guarantor of the social responsibility of the State.

KEYWORDS: Managerial competencies, social responsibility, forced disappearance of persons, criminal and criminal investigations

INTRODUCCIÓN

La garantía del Estado sobre los derechos humanos a través de la disposición de leyes, resoluciones, tratados internacionales y nacionales, son inherentes al ser humano, independientemente de la raza, credo o nacionalidad o religión y entre ellos, se destaca la libertad y el derecho a la vida, que plantean exigencias institucionales legitimadas en la comprensión y asimilación de las competencias gerenciales, como objetivo primario de prácticas respaldadas en el hacer; sin embargo, pudieran ser causantes de la vulnerabilidad de los valores fundamentales que contradice, en cierto punto, la condición del Estado democrático de derecho.

Tal como se plantea, el acrecentamiento de esta situación que afecta directamente la confianza en el Estado y cobra fuerza a partir de las competencias de la gerencia institucional, en tanto controla las actividades y procesos involucrados en la desaparición forzada de ciudadanos, es necesario revisar los escenarios operativos impregnados de abuso de poder, cargados de decisiones focalizadas en dar respuestas a problemas comunes y en la tradicionalidad de ciertos esquemas de acción política, que adquieren importancia sobre el hecho de indagar a profundidad, acerca de la legitimidad gerencial de dicho proceso.

En palabras de Gómez (2017), en esta materialización de decisiones y competencias gerenciales, sobre la base de la representatividad institucional del Estado, no hay que olvidar que la política pública en la concreción de los derechos que garantiza la Nación, adquiere interés en el movimiento que dejan ver frente a la sociedad y sus problemas, lo cual da pie para razonar en el entrecruce de los actos que se imponen a los ciudadanos por parte del Estado, cuando, a mi modo de ver, se manifiestan tendencias que comprometen el derecho fundamental a la vida, sobre todo, cuando estas actividades, son tomadas por colaboradores técnicos y funcionarios cuestionados ante diversidad de

intereses sociales, políticos, económicos, éticos.

Con sustento a los eventos problemáticos que sobre esta realidad del fenómeno que atiende a las responsabilidades del Estado y en el marco de las competencias gerenciales, que asimilan el accionar directivo en el escenario relacionado con la desaparición forzada de personas, se aborda esta ponencia derivada de una investigación en tránsito, de tipo fenomenológica y hermenéutica, intencionada para generar una aproximación teórica acerca de las competencias gerenciales como visión pluridisciplinar en la responsabilidad social del Estado frente a la desaparición forzada de personas.

DESARROLLO TEÓRICO

Actuaciones de Equipo Multidisciplinario en la Desaparición Forzada de Personas

Las competencias gerenciales se interconectan y asesoran a través de la visión de un equipo multidisciplinario que colabora y fortalece el sentido de aprovechamiento colectivo especializado, desde las experiencias concretas que ayudan a alcanzar los esfuerzos y el apoyo institucional, en la consecución esclarecedora de los hechos y prácticas que se despliegan frente a la desaparición forzada de personas.

Sobre este mismo contexto destaca López (2017), que la desaparición forzada de personas se activa dentro de procedimientos técnicos científicos avanzados de las ciencias forenses y criminales, que en el área del conocimiento jurídico se aborda desde la perspectiva del derecho internacional de los derechos humanos, frente a lo cual se requiere la actuación del equipo interdisciplinario para mover las fronteras del conocimiento.

Por consiguiente, esta característica de la gerencia integral que suma habilidades y destrezas en los principios que dominan al equipo multidisciplinario, conformado por funcionarios de inteligencia, especialistas en medicina, antropología, odontología, patología forense, los cuales sostiene sus

experiencias formativas en la aplicación de procedimientos técnico y científico con el objeto de analizar e identificar los cadáveres o restos de las víctimas producto de la desaparición forzada de personas, para llevar a cabo las experticias requeridas como prueba técnica y científicas en la plena identificación de las circunstancia, factores y eventos relacionados con la muerte.

En el mismo orden de ideas, afirma Escribano (2009), que los integrantes del equipo deben estar dotados de valores y competencias, tales como: "calidad, efectividad, sentido de pertenencia, cohesión, responsabilidad individual, confianza en sí mismo y en los demás, respeto, honestidad, trabajo en equipo, lealtad, equidad, autocrítica, humildad, liderazgo e inteligencia emocional" (p. 51).

Desde esta perspectiva, se atrae el escenario ético activado con la capacidad gerencial para identificar en el equipo, esta sinergia de actuaciones de excelencia apegadas a los valores descritos, que confluyen hacia la integración de los preceptos éticos y morales que son la plataforma sobre la cual se sustentan los códigos propios de cada especificidad del conocimiento, que asegura la fortaleza institucional, para cumplir con las metas previstas en la investigación penal y criminal.

Vale la pena mencionar que, en el caso de la desaparición forzada de personas en general, en aquellos eventos implicados en violaciones de derechos humanos, se exige que el equipo multidisciplinario cualificado vincule sus competencias a la gerencia, para poder dignificar a las víctimas, con respuestas eficientes y pertinentes, apegadas a la verdad de los hechos, desde la interpretación de los hallazgos, como impacto de los criterios, decisiones y formas de pensar la realidad en la cual se desenvuelven.

Competencias Gerenciales en las Instituciones Penales y Criminalísticas

Las competencias gerenciales de quienes dirigen estas instituciones relacionadas con la investigación penal y criminal en el país, debe ser parte de la fortaleza que ofrece el

Estado, en los términos de la responsabilidad social para qué los desempeños laborales implicados a las funciones, deben estar permanentemente en la renovación de las tareas y dentro de una gestión estimulante para el desarrollo del talento humano.

Es de esta manera como la consolidación de comportamientos éticos, de eficiencia y eficacia, que proyecten el crecimiento global de la organización hacia los mejores resultados, adicionan valor a las competencias gerenciales, como baluarte de los símbolos y significados que se comparte con los colaboradores, en cada uno de los retos que sobre su desempeño se discrimina en la sociedad, a fin de dar cuenta de una nueva realidad contra el crimen, desde los diferentes órdenes.

Es así como se resalta la formación, innovación de saberes y experiencias, relacionadas con la especificidad de los procesos y actividades que desarrollan de manera integrada, tanto en el ámbito profesional, técnico como administrativo, para poder coordinar el desarrollo de las denuncias, inherentes ante el cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalística, con relación a la desaparición forzada de personas.

En este sentido, señala Alles (2008), algunas circunstancias que comprenden la gestión por competencias para aprovechar el potencial humano ante los procesos complejos que connotan este tipo de labor desde el engranaje de valores, habilidades y conocimientos reunidos que influyen en el grado de aprovechamiento del potencial de los funcionarios en el contexto de la inteligencia criminal, en torno al interés recurrente de los colaboradores que actúan bajo los criterios de responsabilidad social.

Al estar de acuerdo con esta caracterización y trasladarla a las fusiones de las competencias de la gerencia y sus colaboradores en las instituciones que tienen que ver con la ciencia penal, forense y criminalística, se conciben las situaciones que hacen posible el logro de las mejoras desde la alta orientación gerencial para internalizar el sentido de la

responsabilidad social del Estado, que encuadra en la dirección efectiva del contexto desafiante que encierra el hecho de la desaparición forzada de personas.

Implicaciones de la responsabilidad social del Estado en materia de la desaparición forzada de personas

La responsabilidad social del Estado en los casos de desaparición forzada de personas, merece la reflexión permanente sobre los escenarios de intervención y efectividad de la investigación penal y criminal, donde actúan los profesionales diversos, frente al compromiso de esclarecer las situaciones, elementos y condiciones, engranadas en las instancias que rodean este tipo de hechos, que violentan los derechos humanos fundamentales.

Tal como se consideró en la Declaración y Programa de Acción de Viena (1993), concretamente, en el preámbulo en el artículo 5, donde se argumenta que "la comunidad internacional debe tratar los derechos humanos en forma global, de manera justa y equitativa, en pie de igualdad y dándoles a todos el mismo peso" (p. 3). Situación que se traslada al interés del Estado para vincularse a las particularidades de los derechos humanos como deber fundamental de resguardo, protección y asimilación, frente la desaparición forzada de personas.

Esta condición es definida según Navarro, Pérez y Kernjak (2010), dentro de esquemas que se continúan perpetrando mientras no se respalde el esclarecimiento que se destina a la garantía de los derechos humanos y en consecuencia, se "viola un conjunto de normas destinadas a garantizar la vigencia de los mismos, adaptadas en las formas de convenciones y pactos internacionales que constituyen obligaciones para los Estados" (p. 45).

De manera que, el engranaje de de los eventos que tiene que ver con la responsabilidad social del Estado, ante la concreción práctica e inteligible de la gerencia que se asumen desde los escenarios legales, sociales, políticos y culturales, frente a los hechos vinculados en la desaparición forzada de personas, que se inscriben dentro de la significancia

concedida al respecto y apego a los derechos humanos y en consecuencia, reviste importancia para el derecho internacional.

Por consiguiente, puedo entender que esta garantía estatal, está representada en las instituciones del Estado, cuyo ámbito de trascendencia se significa desde la investigación penal y criminalística, para dar cuenta efectiva de sus funciones competentes en torno a la transparencia y dominio ético, apegado al compromiso responsable, que se orienta frente a la vulnerabilidad posible de los derechos humanos.

METODOLOGÍA

La brújula en la construcción del conocimiento se orienta en la dirección ontológica, epistemológica y metodológica. En este orden de ideas, al preguntar sobre la naturaleza de la realidad, la dirección ontológica se refleja en las dimensionalidades del ser que existe y permanece allí en la institucionalidad, en plena reflexión reflejada en el diálogo. Allí resalta la matriz ontológica de la filosofía de Ricoeur (2017), desde el fundamento de la realidad humana, donde se descubren a través de la interpretación el develamiento del hombre en sus propias exigencias, donde se le da preferencia al ser como acto y como potencia en el esfuerzo del ejecutivo del hombre.

La dirección epistemológica cobra sentido en el Interaccionismo Simbólico que en el ámbito interpretativo, resalta el comportamiento humano a partir de la interacción social. Estudia las relaciones entre los individuos en situaciones concretas y desde la cotidianidad de sus haceres. Tal como lo señala Báez (2007), la significancia de la conducta humana, sólo debe asimilarse en un escenario concreto de la estructura social donde se conciben los hechos, que no son predecibles puesto que este referente interactivo entre las personas no está social ni psicológicamente determinado.

Por lo tanto, los sentidos y significados que se focaliza en la realidad intersubjetiva, dentro de la

simbología que trasmiten los conceptos, formas de hacer y sentir en la precisión de los tratamientos hermenéuticos generados en función de los eventos que prevalecen asociados a la responsabilidad social y competencias de los funcionarios representantes del Estado, en materia de investigación sobre la desaparición forzada de personas en el estado Lara.

En la dirección metodológica, además de la fenomenología que destaca Husserl (1997), acerca de la esencia de las conciencias, sus estructuras y relaciones, hacia la búsqueda de las intelecciones absolutas en el qué, o la esencia, de lo que se manifiesta intuitivamente en la experiencia, me apoyé en la hermenéutica, donde la reflexión interpretada a través del lenguaje sobre el modo de ser humano del funcionario, en la representatividad del Estado, con fundamento en las políticas inherentes al transitar de sus prácticas cotidianas, representan un proceso intersubjetivo interactuante.

Así capté lo concreto y subyacente acerca de lo que hace y siente la gerencia al atender los procesos implicados de investigación sobre la desaparición forzada de personas en el estado Lara, que vienen a significar formas de la dogmática de actuaciones de este cuerpo de investigación policial del Estado, donde se develan los principios de responsabilidad social asumidos en sus propias realidades.

RESULTADOS

En esta parte parcial de los resultados, se seleccionaron algunas descripciones de los versionantes, para destacar los significados atribuidos a través de las subcategorías emergentes a partir de las categorías generadoras, que se hacen ver en el cuadro 1.

Cuadro 1.

Fragmentos de la información que aportaron los versionantes

Parte del Discurso	Interpretación
CATEGORÍA: PROCEDIMIENTOS IMPLICADOS ANTE LA DESAPARICIÓN FORZADA DE PERSONAS Lo lleva a cabo el equipo multidisciplinario integrado por Ciencias Forenses y Criminalísticas, donde intervienen médicos, antropólogos, biólogos, expertos en armas de fuego y en balística de nuestro personal, odontología…	**Subcategoría:** Equipo Multidisciplinario, EQUIPM, V1, L: 12-16 El escenario que describe este versionante, se vincula a la complejidad de actuaciones que se integran en el estudio de los hechos, donde cada especialista aporta sus conocimientos y experiencias, dentro de las competencias que exige cada caso, a fin de esclarecer la situación y así poder dar una respuesta a las autoridades y familiares, como parte de la responsabilidad social inmersa en la garantía de justicia por parte del Estado.
CATEGORÍA: PROCEDIMIENTOS IMPLICADOS ANTE LA DESAPARICIÓN FORZADA DE PERSONAS Sobre todo cuando los perpetradores del hecho pareciera pertenecer a instituciones policiales del Estado, que se mantienen en el anonimato, o quizás esconde su participación…	**Subcategoría:** Pertenecen a instituciones policiales del Estado, PERTIPE, V2, L: 31-34 Este significado devela en los procedimientos en el marco de atender la desaparición forzada de personas, se maneja dentro de diversos ángulos comportamiento humano e institucional, donde la dinámica organizacional merece la reflexión desde adentro, a través de la inteligencia policial.
CATEGORÍA: ASPECTOS COMPETENTES DE LA GERENCIA	**Subcategoría:** Respuestas eficientes, RESPE, V1, L: 20

Responder con eficiencia ante las desapariciones forzadas…	Los significados concedidos por el versionante uno, hacen ver los requerimientos de competencias específicas solicitados a la gerencia del CICPC que atiende el fenómeno relacionado con la desaparición física de las personas.

Cuadro 1 (cont.)

Parte del Discurso	Interpretación
CATEGORÍA: GARANTÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ESTADO	**Subcategoría:** Efectos negativos sociales e institucionales, EFNSI, V1, L: 22
… puesto que ello deriva mayor fractura en el tejido social y debilita la confianza del ciudadano a las instituciones intervinientes.	La situación descrita representa la punta de una cadena de acontecimientos que impactan la responsabilidad social del Estado, para atender con diligencia los requerimientos del ciudadano y evitar los riesgos que atrae la pérdida de confianza en la institucionalidad pública implicada en este fenómeno.
CATEGORÍA: ASPECTOS COMPETENTES DE LA GERENCIA	**Subcategoría:** Conocimiento Específico, CONESP, V3, L: 42-44
…las experticias requeridas como prueba técnica y científica una vez lograda la plena identificación y conocimiento de la serie de circunstancias relacionadas con la muerte.	Las habilidades y capacidades específicas en el contexto de la investigación penal y criminalística, se acude al dominio que caracteriza la gerencia para poder tomar decisiones, aportes institucionales y la adopción de prácticas asociadas a su área de acción.

CATEGORÍA: GARANTÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ESTADO	**Subcategoría:** Normas internacionales, NORINT, V3, L: 59-63
…deben aplicarse lineamientos científicos forenses regidos por normas internacionales, para lograr obtener la información sobre los esfuerzos realizados por los investigadores…	Esta significancia en lo que significa el derecho internacional ante los mecanismos de control extremo, el conocimiento científico y la pericia institucional, debe ser avalado como fortaleza de la responsabilidad social del Estado, en materia de desapariciones forzadas de personas.

Fuente: Información Derivada del Discurso de los Versionantes

RESULTADOS

Los eventos que se seleccionaron del discurso de los versionantes, fueron sistematizados y organizados en las categorías: procedimientos implicados ante la desaparición forzada de personas, aspectos competentes de la gerencia y garantía de la responsabilidad social del Estado, en el contexto de develar los significados concedidos ante el fenómeno de la desaparición forzada de personas, a través de las subcategorías, que fueron codificadas en atención a las abreviaturas del nombre, la identificación del versionante y la ubicación del material protocolar transcrito de las entrevista en sus respectivas líneas.

De esta manera, la mirada integral sobre la realidad del fenómeno, precisó que los procedimientos implicados ante la desaparición forzada de personas es fortalecida en la investigación por parte de un equipo multidisciplinario, donde cada uno de ellos aporta conocimientos para descubrir los hechos. Tal como lo señala la Comisión Nacional para la Desaparición de Personas (2009), este equipo integral está autorizado por la gerencia oficial y en representatividad institucional, para actuar desde el conocimiento específico de su área y contribuir de manera científica en el

esclarecimiento de la desaparición forzada de personas.

En cuanto al significado integral develado en la categoría: aspectos competentes de la gerencia, resalta la condición de dar respuestas eficientes ante las desapariciones forzadas de personas, al ser capaces de poner a disposición del Estado, el conocimiento específico en la investigación penal y criminalística, para que las decisiones que caracterizan el desenvolvimiento profesional de los funcionarios que conforman el equipo de actuación, se manifieste en el dinamismo mediador institucional, legal y social, en el contexto vanguardista de los criterios investigativos en las ciencias penales, desde nuevos enfoques.

Así también lo razona Rodríguez (2013), dentro el sistema de calidad que debe informar a toda la organización de policía científica "situada a la vanguardia del conocimiento que asume y profundiza, desde las nuevas corrientes que en esta materia circulan hoy en el mundo" (p. 229). Escenario que, desde mi percepción como investigadora, ha de ser la fortaleza en los informes mejorados con bases científicas del trabajo orientado en términos de la gerencia competente y reconocida, como expresión de seguridad y confianza institucional.

En cuanto a la categoría implicada en la garantía de la responsabilidad social del Estado, se puntualizan algunos elementos relacionados con el derecho internacional y los efectos negativos sociales e institucionales que se pueden reproducir, cuando los requerimientos ciudadanos en materia de desaparición forzada de personas, no cumplen sus expectativas en los aportes esclarecedores de las instituciones y en conformidad con el Derecho Internacional, en materia de desaparición forzada de personas.

En este sentido, argumento según Gamboa de Trejo (2014), la condición impostergable de la actualización permanente sobre los marcos jurídicos que regula la gerencia de las instituciones encargadas de la investigación penal y criminalística, así como los funcionarios del Ministerio Público y

las instancias que implican a los profesionales relacionados con esta materia, para que se optimicen los procesos en los esfuerzos por buscar el bienestar de la sociedad particularmente, en las actuaciones de investigación criminal.

Es así como, las actuaciones integrales y competentes en el conjunto humano fortalecido desde la confluencia cognitiva conjunta inherentes a las ciencias forenses, constituye en los casos de desaparición forzada, una práctica gerencial integral al consolidar la aplicabilidad de las experticias que dominan estos escenarios de especialidades del conocimiento específico, que permiten recabar evidencias postmortem, al reconstruir las características en tales escenarios, lo cual da pie para pensar en la importancia de seleccionar a gerentes competentes institucionales dentro de las ciencias penales y criminalísticas.

Los eventos representativos de los significados interactuantes en la realidad del fenómeno de estudio relacionado con las competencias gerenciales: una mirada sobre la desaparición forzada de personas, queda expuesta de manera integral en la visualización de la figura 1.

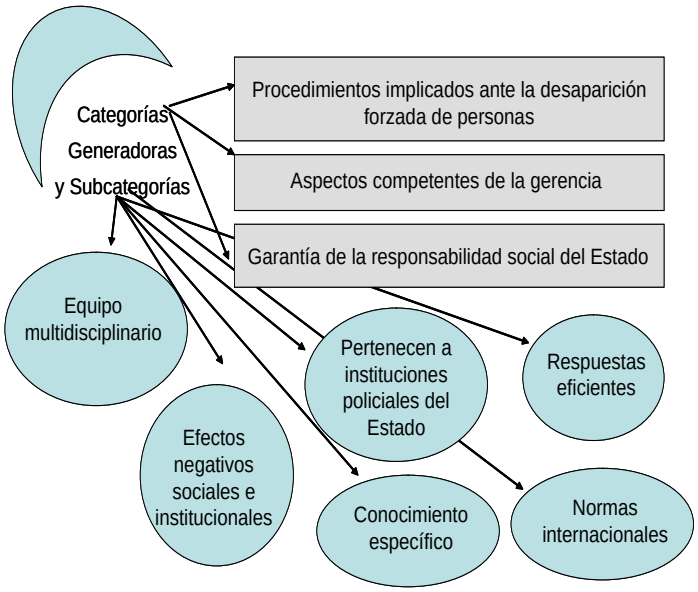

Figura 1. Significados de las Categorías Generadoras

CONCLUSIONES

La fuerza orientadora de las intencionalidades propuestas en la investigación, me permiten presentar algunas conclusiones parciales, sobre los aspectos que particularmente se seleccionaron para este artículo.

Así, en lo que respecta a develar el fundamento trascendente de la responsabilidad social del Estado frente a la desaparición forzada de personas, se destaca la prioridad del conocimiento específico que aporta el equipo multidisciplinario actuante en los procedimientos, que dentro de la especificidad del conocimiento y orientación gerencial institucional de control y monitoreo permanente, invitan a fortalecer los criterios innovadores y la dinámica de eficiencia que proyecte el sentido de la responsabilidad social del Estado, para dar respuesta a los ciudadanos, desde perspectivas de confianza y apego a los derechos humanos, según las manifestaciones asimiladas desde el derecho internacional.

De la misma manera, los aspectos competentes de la gerencia involucrada en las capacidades, habilidades y sentido de compromiso institucional, traza el mapa de recorridos necesarios asociados a las ciencias penales y criminalísticas, ante la complejidad de elementos, factores y condiciones que rodean la dinámica integral y el esfuerzo humano generado para tomar decisiones y adoptar prácticas integrales que concuerden con la efectividad de sus funciones.

Por tanto, al interpretar las competencias gerenciales manifestadas en la visión pluridisciplinar de actuaciones del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC), frente a la desaparición forzada de personas en el estado Lara, se reconocen también estas mismas capacidades gerenciales que se vinculan al dinamismo estructural, orgánico e interinstitucional, para la búsqueda concreta y oportuna de respuestas sobre la desaparición forzada de personas, que implican al mismo tiempo, la voluntad interna de la organización para canalizar la optimización en el hacer de sus

propios funcionarios, en términos éticos, reconocidos con el aval de control y seguimiento sobre las actuaciones de su propio personal.

A ello se añade la voluntad de servicio gerencial que se corresponde con la alta envergadura de sus competencias, para dar paso a sus labores de compromiso con la sociedad, en el marco de la garantía del Estado para resguardar los derechos humanos, que en el caso de la desaparición forzada de personas, es objeto de un grave daño a la vulnerabilidad de los derechos humanos, en cuanto al don más preciado del hombre, como es la vida humana y su dignidad.

En la interpretación que subyace al fenómeno de estudio desde el enfoque de responsabilidad social del Estado, para conseguir la efectividad de los procesos que permitan dar respuestas a los familiares de los desaparecidos, se entiende que las competencias gerenciales en los diferentes niveles del Estado, tanto de los cuerpos policiales, como el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, e incluso las actuaciones del Ministerio Público, que han de concretar la congruencia de actuaciones para la fortaleza y optimización en la aplicación en rigor, de las leyes, reglamentos y normativas pertinentes, a fin de minimizar el impacto que causa la desaparición forzada de personas en los familiares y comunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2008). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** (2ª reimp.). Buenos Aires: Granica.

Báez, J. (2007). **Investigación Cualitativa**. Madrid: ESIC.

Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas. (2009). **Nunca más**. (8ª ed.). Buenos Aires: Eudeba.

Declaración y Programa de Acción de Viena (1993). **20 Años Trabajando por tus Derechos**. Conferencia mundial de derechos humanos. Washington: Naciones Unidas.

Escribano, I. (2009). **Plan de Investigación para el Delito de Desaparición Forzada de Personas**. Bogotá: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en Colombia.

Gamboa de Trejo, A. (2014). **Criminología y Criminalística**. Conocimiento necesario los juicios orales. En: Revista Letras Jurídicas. Nº 30. 45-58.

Gómez, J. (2017). **Gerencia Pública y Control Fiscal**. (2ª ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.

Husserl, E. (1997). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica.** [Traducción de José GAOS]. México: Fondo de Cultura Económica.

López, C. (2017). **La Desaparición Forzada de Personas en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos**. Bogotá: Universidad del Rosario.

Navarro, S., Pérez, P y Kernjak, F. (2010). (2010). **Consejo Mundial de Principios y Normas Mínimas sobre Trabajo Psicosocial en Proceso de Búsqueda e Investigaciones Forenses para Casos de Desaparición Forzada, Ejecuciones Arbitrarias o Extrajudiciales**. Bogotá: Comité de Validación Internacional.

Ricouer, P. (2017). **Hermenéutica**. Escritos y conferencias 2. Buenos Aires: Trotta.

Rodríguez, A. (2013). (Coord.). **La Investigación Policial y sus Consecuencias Jurídicas**. Madrid: Dykinson.

ORGANIZACIONES SOCIALES Y EMPODERAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora: Marlene Gutiérrez
marlenegutierrez4@gmail.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Empoderamiento, gestión del talento humano, organizaciones sociales

Este estudio devela los significados y sentidos que le asignan y atribuyen miembros de consejos comunales del municipio Peña, estado Yaracuy, al proceso de empoderamiento en la gestión del talento humano de las organizaciones sociales. Filosóficamente, se basa en los postulados de la escuela del Comportamiento Humano y de Sistemas. Se enmarca en el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo relacionando los constructos empoderamiento y gestión del talento humano. De allí que, la epistemología es post positivista e interpretativa al asumir el interaccionismo simbólico para comprender e interpretar los significados atribuidos por los actores sociales al fenómeno estudiado, bajo el método etnográfico. Para la recolección del corpus de información y experiencia, emplee la observación participante, la entrevista estructurada y el análisis de documentos. Los actores sociales fueron seleccionados atendiendo a criterios de accesibilidad y horizontalidad. La información capturada fue sometida a proceso riguroso de interpretación, emergiendo categorías y subcategorías que recogen el sentir y saber de los actores en su proceso de empoderamiento social. Finalmente, la triangulación de análisis teórico, postura de actores sociales y mi postura como investigadora, generan las reflexiones finales; que orientan y vislumbran el camino recorrido.

SOCIAL ORGANIZATIONS AND EMPOWERMENT IN HUMAN TALENT MANAGEMENT

Author: Marlene Gutiérrez
marlenegutierrez4@gmail.com

ABSTRACT

This study reveals the meanings and senses that assigned and attributed to members of the communal councils of the Peña municipality, Yaracuy State, to the process of empowerment in the management of human talent of social organizations. Philosophically, it is based on the tenets of the school systems and human behavior. It is part of the qualitative approach, paradigm interpretive linking constructs empowerment and human talent management. From there that epistemology is positivist and interpretative post to taking on symbolic interactionism to understand and interpret the meanings attributed by the social actors to the phenomenon under study, under the ethnographic method. For the collection of the corpus of information and experience, use participant observation, the structured interview and analysis of documents. The social partners were selected according to criteria of accessibility and horizontality. The information captured was subjected to rigorous process of interpretation, emerging categories and subcategories that collect the feeling and knowledge of the actors in the process of social empowerment. Finally, the triangulation of theoretical analysis, position of social actors and my position as a researcher, generate the final reflections; they orient themselves and envision the path.

KEYWORDS: Empowerment, human talent management, social organizations

INTRODUCCIÓN

El empoderamiento representa, una novedosa alternativa para que comunidades organizadas y sus individuos, desarrollen conciencia y control sobre procesos determinantes para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, propiciar el progreso, bienestar social e incrementar la calidad de vida de las personas en la sociedad del siglo XXI.

Mediante el proceso de empoderamiento, individuos y comunidades, se pueden desenvolver en ámbitos, tales como social, político, económico, entre otros, a fin de obtener beneficios para mejorar la existencia. De allí, que el empoderamiento requiere de comunidades y colectivos que cada día se fortalezcan y puedan desarrollar modelos de organización internos y con carácter democrático, emprender actividades de diagnóstico y planificación de manera autónoma y participativa, incentivar la capacidad de negociación y concertación con los organismos competentes al propiciar alianzas estratégicas con los mismos.

Respecto, a la Gestión del Talento Humano (GTH), en la actualidad, las organizaciones utilizan el término para referirse a diversos procesos. De ahí, que unas consideran que se trata de gestionar a individuos de alto valor o muy capaces y otras, para referirse a la gerencia de los miembros de la organización, asumiendo que cada uno de estos individuos posee un talento especial que requiere ser identificado y utilizado por la organización.

La importancia del talento de las personas, se hace cada vez mayor, por cuanto representa el factor clave del proceso productivo de cualquier organización, especialmente si se trata de organizaciones sociales, las cuales rigen los destinos de un colectivo y pretenden mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, haciendo el mejor uso posible de los saberes del pueblo.

Además, la gestión pública local comprende la actividad de aquellas entidades público-territoriales menores como son los municipios y sus componentes gubernamentales básicos como lo son las alcaldías, los

concejos municipales y las juntas parroquiales que tendrían que responder a las necesidades, demandas y propuestas que manifiesta su población y sus comunidades organizadas.

Asimismo, es importante resaltar que el municipio es el espacio natural y más inmediato para desarrollar procesos de empoderamiento ciudadano, por constituir la representación más cercana del Estado a la población y en el cual los ciudadanos se desenvuelven en la cotidianidad de sus actividades, creencias, valores, costumbres e identidad.

Por lo expresado en los párrafos precedentes, el propósito del presente estudio se orientó a develar los significados que asignan y sentidos que atribuyen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Peña, estado Yaracuy, al proceso de Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano de estas organizaciones sociales.

El Empoderamiento: Un breve recorrido teórico

El empoderamiento, ha sido objeto de investigación y estudio de la comunidad científica en general, lo que implica asumir principios, técnicas, doctrinas, métodos y estudios que puedan emplearse de manera asertiva en lo social, político, económico, laboral, entre otros. De esta manera, es considerado como el proceso en que las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

En este contexto, Friedman, (citado por Murguialday, Pérez y Elzagirre, S/F) plantea, que el empoderamiento tiene tres tipos de poderes: a) social, acceso a la base de riqueza productiva; b) político, acceso de individuos a la toma de decisiones, que afectan su propio futuro; c) psicológico, sentido de potencialidad y capacidad individual. De allí que hoy día, muchos de los miembros de una sociedad pueden ser empoderados para ejercer importantes roles y hasta influir en el

destino de otros individuos en el plano social, político y hasta psicológico.

Sin embargo, considero pertinente resaltar lo que algunos autores advierten acerca del uso del empoderamiento, es decir que el éxito del mismo sólo se logra cuando se toman las medidas necesarias antes de otorgar poder a otros, de lo contrario puede causar efectos no deseados y frustración en quienes participan en el mismo.

Las organizaciones sociales como los Consejos Comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica son, de acuerdo al Artículo 2 de la Ley Orgánica de Consejos Comunales, (2009):

> Instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social (p. 7,8).

En virtud que hoy día estas organizaciones sociales, representan una novedosa alternativa social en la que se pone de manifiesto el empoderamiento otorgado por el Estado, así como la participación de los ciudadanos en resolver los problemas de la comunidad, se resalta que la Gestión del Talento Humano (GTH), implica el desarrollo de actividades, esfuerzo, actitudes, aptitudes, capacidades, competencias, conocimientos, experiencias, motivaciones, potencialidades, intereses vocacionales, habilidades, destrezas del ser humano. Así, que lo ideal sería potenciar en los individuos que participan en estas organizaciones, las características de la GTH, ya que representa el factor vital para el funcionamiento de cualquier organización.

Además, es necesario enfatizar que históricamente la naturaleza humana siempre se ha inclinado hacia el poder. Por lo cual, es necesario ser muy cuidadoso al otorgar poder a quien no esté preparado para asumirlo responsablemente. Lo que indudablemente, requiere de un proceso educativo y una formación previa adecuada para asumir las actividades en el quehacer comunitario, hermosa pero difícil labor que requiere compromiso y responsabilidad. Por lo cual, lo ideal sería demostrar solvencia moral y jurídica para ejercer cargos en éstas organizaciones sociales. En tal sentido, puedo compartir que en la cotidianidad y convivencia ciudadana, así como durante el compartir y en diversas conversaciones con miembros de la comunidad y actores sociales pude escuchar sus voces y conocer sus impresiones acerca del Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano

De allí que, en mi postura como investigadora percibo que en muchos casos los ciudadanos atraídos por las mieles del poder y del protagonismo, llegan a ejercer importantes roles en estas organizaciones sociales y forman parte de la toma de decisiones que influye en todos los ciudadanos y el entorno donde se desenvuelven. También, percibo que muchas veces estas iniciativas son utilizadas solo con fines políticos y no como alternativas de solución definitiva para los diversos problemas de las comunidades.

Asimismo, existe gran preocupación respecto a la manera cómo es ejercido el poder y como se utilizan los recursos del estado por parte de algunas organizaciones sociales de nuestro país. Tal es el caso de las comunidades Fabrico Sequera y Aminta Abreu del municipio Peña, estado Yaracuy, en las cuales persisten los problemas y las carencias cada vez son mayores, es decir se ve afectada la calidad de vida de los ciudadanos, quienes tienen que enfrentar día a día la falta de servicios básicos como agua, salud, alimentación, gas, seguridad, deterioro de instalaciones educativas y deportivas, falta de compromiso de

algunos organismos gubernamentales, entre otros.

Precisamente, el presente estudio está centrado en la comprensión, interpretación y develación del significado que los actores otorgan al Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano. De allí, que a través de este estudio se descubre las concepciones que sobre este fenómeno asumen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio Peña, estado Yaracuy la interpretación de los mismos a esta postura. Con base en lo expuesto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo descubrir la concepción de Empoderamiento, desde la perspectiva de los actores sociales de los Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy?, ¿Se puede comprender la percepción acerca de la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de los actores sociales?, ¿Cómo Interpretar el sentido que tiene para los actores sociales, el Empoderamiento en la Gestión del Talento humano de los Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy?, ¿Será necesario develar los significados y sentidos que le asignan y atribuyen miembros de Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy, al proceso de empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en estas organizaciones sociales?

Dimensión General de la Investigación

Develar los significados y sentidos que le asignan y atribuyen los miembros de Consejos Comunales del Municipio Peña del estado Yaracuy, al proceso de Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en estas organizaciones sociales.

Dimensiones Específicas de la Investigación

Descubrir la concepción de Empoderamiento, desde la perspectiva de los actores sociales de los Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy

Comprender la percepción acerca de la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva de los actores sociales de éstos Consejos Comunales

Interpretar el sentido que tiene para los actores sociales el

Empoderamiento en la Gestión del Talento humano de los Consejos Comunales

Recorrido Teórico Referencial de la Investigación: Estudios Previos

En el contexto internacional Pérez, (2013) “Empoderamiento en el contexto migratorio, mujeres en Tonatico, México”, explora los cambios que experimentan las mujeres de Tonatico, debido a la migración de sus esposos hacia Waukegan, Estados Unidos. El propósito, se orienta a verificar si estos cambios inciden o no en un mayor empoderamiento de las mujeres. Afirma, que el empoderamiento resulta del proceso por medio del cual la mujer logra mejorar su condición, es decir, adquiere mayores recursos para subsistir. Además, es consciente del lugar subordinado que ocupa en la relación con el hombre y actúa para transformarlo. Concluye que la migración cambia la vida de las mujeres, pero solo a nivel de condición, puede satisfacer sus necesidades, tiene mayor capacidad de consumo, mejorar su estilo de vida y el desarrollo de sus hijos. Sostiene que el proceso de empoderamiento no se da plenamente, puesto que no sucede a nivel de posición.

Por su parte, Montaña, (2012) “El Empoderamiento como herramienta de desarrollo del Talento Humano en las organizaciones”, Universidad EAN Bogotá Colombia, objetivo general, establecer desde la teoría que el Empoderamiento es una herramienta de desarrollo del Talento Humano en las organizaciones, partiendo de las competencias y de los principios y valores en las personas. En esta investigación de enfoque cualitativo, el autor argumenta que la teoría estudiada acerca del Empoderamiento da a conocer sus fortalezas para alcanzar el crecimiento organizacional a través del desarrollo del talento humano. Concluye, que empoderar a las personas en las organizaciones, permite que los objetivos sean alcanzados de manera enfocada y direccionada. Sostiene que las organizaciones deben integrar competencias como trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo como estrategia para el desarrollo del talento humano.

Finalmente, Lovera, (2012) “Empoderamiento de las estructuras sociales como factor de desarrollo de la comunidad de Pro-Patria, Barquisimeto, municipio Iribarren”. Propósito construir elementos teóricos en el marco del Empoderamiento de las estructuras sociales como factor de desarrollo de la mencionada comunidad, investigación de enfoque cualitativo, desde el construccionismo social utilizando el diseño etnográfico. La autora resalta como hallazgo importante, la concepción reduccionista entre el Estado y la Sociedad, vista desde la perspectiva los actores sociales de la comunidad de Pro-Patria, perspectiva única predominante, la cual posee supuestos epistemológicos propios del paradigma estructural funcionalista. Derivó que la dependencia entre el Estado y las organizaciones sociales, está mediada por la posibilidad de intervención directa de éste en la concepción, planificación y ejecución de sus acciones individuales y colectivas.

De acuerdo a mis consideraciones y pretensiones investigativas, los trabajos de los autores citados anteriormente constituyen un aporte importante, que sin duda me condujeron a reflexionar acerca de mis propósitos como investigadora. Estos estudios, tienen relación directa y contribuyen significativamente con la presente investigación, por cuanto estudian de forma detallada aspectos relativos a las variables Empoderamiento y Gestión del Talento Humano. En tal sentido, he decidido apropiarme, de varios aspectos tratados por estos autores en sus trabajos, por considerarlos significativos a mi investigación.

DESARROLLO TEÓRICO

Empoderamiento Social

El Empoderamiento Social para Ugarte, (2009) es el proceso por el que se provee o reconoce a las personas un conjunto de habilidades, capacidades y destrezas que les permiten su participación en el cambio social. De acuerdo a este autor, al

empoderar se les otorga herramientas de todo tipo a las personas para que sean dueñas de su entorno, o darles potestad de diseñarlo según su necesidad, gustos y preferencias, es decir, se les concede libertad para actuar en su beneficio.

En este sentido, se resalta la importancia y bondades que representa el empoderamiento social para optimizar el funcionamiento de organizaciones sociales tales como los Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy. Por cuanto, a través del Empoderamiento los ciudadanos de este municipio, pueden lograr la gobernabilidad democrática desde sus organizaciones sociales, pueden trabajar para fortalecerse, dar prioridad a establecer alianzas, lograr consenso, crear sinergias entre los diferentes actores de la comunidad, funcionarios públicos, trabajar en equipo y mejorar las condiciones de vida

Además, resulta conveniente hacer notar, que las instancias del Estado, tienen como premisa la promoción de la participación ciudadana, así como la corresponsabilidad y el fortalecimiento de una buena gestión, en beneficio de los derechos y mejoras de la ciudadanía en general.

Gestión del Talento Humano (GTH)

También se conoce como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, el término GTH, se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. En cuanto a las decisiones de la GTH, generalmente se basan en un sistema de competencias organizacionales claves y competencias inherentes al cargo. En este sentido, lo ideal sería que este sistema de competencias incluya conocimientos, habilidades, experiencia y rasgos personales, incluso las actitudes del individuo.

La importancia del Talento Humano, se orienta en mejorar los procesos administrativos de las empresas. De allí que, ideal sería que todos los gerentes actúen como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de

personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Referentes Filosóficos

Escuela del Comportamiento o Relaciones Humanas

Aun cuando a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX algunas personas advirtieron sobre la importancia del factor humano en las organizaciones, destacan como los primeros exponentes Robert Owen, Mary Parker Follet, Chester Barnard y Hugo Musterberg.

En esta investigación se resalta las contribuciones de Musterberg en 1913 al campo de la psicología industrial, el estudio de la gente en el trabajo, la aplicación de pruebas psicológicas para la selección de empleados. Los conceptos de la teoría del aprendizaje para capacitar a los empleados y el estudio del comportamiento para motivarlos. Esta escuela ha hecho contribuciones de importancia como; el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos organizacionales. Da un mayor reconocimiento a la influencia del ambiente y las restricciones que afectan al comportamiento; ya que parte de la idea de la naturaleza de la conducta humana en los organismos sociales y el afán de menoscabar el papel que desempeñan en ella los recursos humanos, constituye un defecto orgánico tanto en la escuela clásica como de las demás corrientes.

Escuela de Sistemas

El origen de esta escuela puede atribuirse a la década de los treinta, con la idea propuesta por Chester Barnard, acerca de las organizaciones como sistemas abiertos. Sin embargo, la aceptación completa de sus conceptos necesito de otros treinta años. Según Robbins y Coulter (1996), Barnard consideraba las empresas como sistemas sociales que requieren de la cooperación de los humanos. De allí, que atribuía el éxito de una organización, a la obtención de la cooperación de sus integrantes e incorporo la idea de que los gerentes tenían que examinar el entorno y luego ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio.

Considera la administración como un sistema social, o un sistema de relaciones interculturales, orientada sociológicamente y se

identifica con los diversos grupos sociales, así como de sus relaciones culturales, tiene similitud con la escuela del comportamiento humano ya que ambas están basadas en la ciencia de la conducta. Así mismo, tiene como uno de sus principios solucionar en forma cooperativa las diversas limitaciones que el hombre y su ambiente puedan encontrar. Se dice también, que se emplea el concepto de unidad social, en donde la gente se comunica recíprocamente en forma efectiva y dispuesta a contribuir al logro de un objetivo en común.

METODOLOGIA

Este estudio, desde el punto de vista epistemológico, se corresponde con el paradigma post positivista, específicamente con el paradigma interpretativo, por cuanto comprende e interpreta el fenómeno en estudio, el cual trata del Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano de las Organizaciones Sociales.

La epistemología según Ruque, (Citado en Uvieda y otros, 2012), establece las condiciones de objetividad del conocimiento, modos de observación y de experimentación, examinando igualmente las relaciones que la ciencia establece con la teoría y los hechos, y en esos términos, se preocupa de la finalidad y la validez.

En tal sentido, asumo el interaccionismo simbólico como enfoque epistemológico el cual según Martínez, (2006) “es una de las orientaciones metodológicas que comparten las ideas básicas del proceso hermenéutico o interpretativo”, persigue la comprensión del proceso de asignación de símbolos con significado al lenguaje hablado o escrito y al comportamiento en la interacción social (p.125)

Respecto al aspecto metodológico, esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, por cuanto, hace especial énfasis en la descripción e interpretación a la postura de los actores sociales, objeto de estudio.

El método etnográfico en la construcción del conocimiento

Para este estudio asumo el método etnográfico, el cual de acuerdo a Rodríguez, Gil Y García, (1999) “permite estudiar el modo de vida de una unidad social concreta, con la finalidad de describir o reconstruir el carácter interpretativo de la cultura de una manera analítica” (p.63)

Considero pertinente mencionar que este método propicia la descripción de valores, creencias, perspectivas y motivaciones, así como la forma como éstas se desarrollan y se modifican de una situación a otra, la manera en que los sujetos internalizan sus experiencias, sus interpretaciones en relación con los demás actores sociales mediante sus interrelaciones. El carácter holístico del método etnográfico, permite hacer descripciones globales de los fenómenos estudiados en diversos contextos. Así como, hacer conexiones entre las causas y consecuencias que puedan afectar las creencias y comportamientos de los actores.

Desde esta perspectiva, mi investigación posee carácter naturalista y está contextualizada en el municipio Peña del estado Yaracuy, al considerar como fuente de información las experiencias, relatos y vivencias de miembros de dos (2) Consejos Comunales. De allí, la importancia de la validez a través de los fundamentos teóricos, cohesión, coherencia, lógica, así como los elementos culturales y sociales que se manifiestan en este contexto.

En tal sentido, el Empoderamiento como herramienta en la GTH, se pone de manifiesto en el municipio mencionado anteriormente, a través de las vivencias, de los actores sociales, es así como en este contexto socio cultural se encuentran indicadores relativos a la participación democrática y protagónica como elementos importantes del Poder Popular.

Contexto para el Abordaje de la Investigación

Para el presente estudio tomé como contexto, las organizaciones sociales representadas en este caso por tres (3) miembros de dos (2) Consejos Comunales “Fabricio

Sequera" y "Los Vencedores" del municipio Peña, estado Yaracuy, por ser pioneros como organizaciones sociales del mencionado municipio. Los criterios en la selección de mis informantes claves, se conjugan en la excelente relación con los mismos por conocerlos y ser miembro de la comunidad. Por lo cual, antes durante y después de la entrevista, perdura la accesibilidad y horizontalidad en la relación con los mismos.

Técnicas para la Captura del Corpus de Experiencia

En virtud que he asumido el método etnográfico para mi investigación, empleé diversas técnicas y estrategias interactivas como la observación participante, entrevista estructurada, análisis de documentos, así como la triangulación.

Credibilidad, Validez y Confianza

Esta investigación es de carácter emergente, responde a las necesidades de la sociedad venezolana. Por lo cual, es necesario enfatizar que en la relación con los actores sociales, fluyó de manera natural la espontaneidad y autenticidad de los mismos, dando paso a la credibilidad, validez y confianza de las descripciones e interpretaciones y por ende a las reflexiones finales. Además, la sinergia fue propicia para obtener los aportes de los actores sociales, entre matices cambiantes, expresiones, cultura, saberes, sensaciones diversas y de manera natural en el propio contexto.

De esta manera, el clima de cordialidad, respeto y sinergia creada antes, durante y posterior a las entrevistas realizadas a los actores sociales, sin duda generó una relación dialógica determinante para el desarrollo de mi investigación.

Por otra parte, es interesante resaltar que utilicé la devolución sistemática de la información, denominada por algunos investigadores como la re- pregunta, a fin de asegurar la credibilidad, validez y confianza de la información que me permitió descubrir, interpretar, comprender y finalmente develar los significados que le asignan y sentidos que atribuyen los miembros de los Consejos Comunales del municipio

Peña del estado Yaracuy, al proceso de empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en estas organizaciones sociales.

Técnicas para el Análisis e Interpretación

En esta etapa de la investigación, apliqué las técnicas de análisis de contenido, categorización y la triangulación. Respecto al análisis de contenido, se trata de una técnica de interpretación de textos, el cual según Bardín, (citado en Badilla, 2010):

> Es el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendiente a obtener indicadores por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de estos mensajes (p. 203)

A través de esta técnica, pude tener acceso a los indicadores respectivos, conocer los contenidos e inferir los conocimientos en la recepción de los mensajes. Mientras que para Bisquerra y Fox, (citado en Montero, 2005), el análisis de contenido, tiene como fin:

> Asumir las técnicas cualitativas de recolección de información entre las que se incluyen la observación participante y no participante, entrevistas estructuradas y no estructuradas, entrevistas en profundidad, declaraciones personales, fotografías y técnicas y métodos audiovisuales, interactivos y no interactivos, aplicación de medidas reactivas y no reactivas" (p. 403)

En cuanto a la categorización, la realicé luego del análisis de la información obtenida, ésta según Martínez, (2004) consiste en "clasificar y codificar a través de un término, o expresiones breves que sean claras e inequívocas, extraídas del contenido o idea central de cada unidad temática, puede estar conformada a su vez por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales" (p. 181) De esta manera, tuve la versatilidad necesaria para procesar la información obtenida en el contexto, considerando cada frase, cada expresión, es decir, hice el

mejor uso de la información a fin de aprovechar lo más valioso para el desarrollo de mi investigación.

Por otra parte, la triangulación, representa una excelente alternativa para el éxito en el procesamiento de la información, ésta según Denzin, (1988) consiste en el empleo y combinación de varias metodologías de investigación en el estudio de un mismo fenómeno, se utiliza a fin de obtener hallazgos complementarios que permitan incrementar la información obtenida y que contribuyan a la comprensión de la realidad social a partir de todas las fuentes involucradas (p. 318).

Para efectos de esta investigación, las fuentes involucradas estuvieron representadas por tres (3) miembros de dos (2) Consejos Comunales del municipio Peña del estado Yaracuy, mi propia postura como investigadora, así como los teóricos consultados que proporcionan los aportes teóricos y filosóficos relativos al Empoderamiento y la Gestión del Talento Humano de las Organizaciones Sociales.

En mi investigación, recurrí a la triangulación teórica, la cual según Arias, (1999) es la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio. Así, en la medida que realizaba las entrevistas, las observaciones y análisis de la documentación, procedí a recopilar la información. Paralelamente, procedí a realizar la codificación y categorización, complejas comparaciones. De esta manera, logré clasificar la información más relevante y de especial interés para mi investigación.

Mí compartir con los actores sociales.

Desde mi postura como investigadora, puedo visualizar una gama de dimensiones, que van más allá de meras suposiciones y respuestas deductivas, se trata de una gratificante interacción social en un diálogo franco y respetuoso en contacto directo con los actores sociales, en el contexto socio-cultural de las comunidades antes mencionadas. De esta manera, logré reunir elementos que pudiesen

generar reflexiones acerca del constructo Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano, desde la perspectiva y voces de sus protagonistas, dando curso a la construcción del corpus del conocimiento de la investigación, asumiendo los principios del interaccionismo simbólico e interpretando las posturas y percepciones de los actores sociales.

Una vez realizadas las entrevistas, procedí a la elaboración de los documentos correspondientes, revisión, transcripciones, así como las certificaciones correspondientes a cada actor social de acuerdo a sus declaraciones en la entrevista. Posteriormente, realicé el análisis de los protocolos así como el escrutinio de forma detallada, línea por línea, de las cuales pude derivar las categorías para el momento definitivas, por cuanto la entrevista arrojó resultados significativos para la investigación.

Mis reflexiones acerca del Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en organizaciones sociales

Desde mi perspectiva como miembro de la comunidad Sector La Mora, municipio Peña del estado Yaracuy, puedo percibir y sentir en el día a día, en cada vivencia, las necesidades relacionadas con aspectos tales como cultura, deporte, social, económico, salud, educación, seguridad, política, infraestructura, entre otros. Así mismo, me resulta inquietante y de impacto observar como en el transcurrir del tiempo ha desmejorando los servicios y por ende, la calidad de vida de los habitantes del sector, pese a los esfuerzos de sus organizaciones sociales.

Debido a lo antes expuesto, he decidido desde las propias voces, desde la cotidianidad del hacer e inclusive desde el sentir de su gente, mediante los actores sociales de mi comunidad y desde mi propia postura, dejar fluir las inquietudes e indagar el Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en las organizaciones sociales, haciendo énfasis en el aspecto social, desde donde el ser humano se encuentra así mismo, enfrenta sus miedos y busca

resolver sus conflictos. Obviamente, considero necesario asumir responsabilidades y no depender del Estado paternalista, hacer buen uso de las leyes y reglamentos como base legal, coadyuvar esfuerzos para optimizar la calidad de vida de los ciudadanos, mediante el uso del Empoderamiento en la Gestión del Talento Humano en las organizaciones sociales.

El panorama anterior, me resulta propicio desde mis propias vivencias en el desarrollo de mi investigación, como miembro de mi comunidad y desde mi perspectiva en calidad de investigadora del Empoderamiento y la Gestión del Talento Humano, lo que me inspira a compartir mis reflexiones:

1. La autenticidad se manifiesta en las voces, el hacer y sentir de los actores sociales que brindaron apoyo a mi investigación, quienes hacen un gran esfuerzo para generar cambios y lograr progreso para la comunidad

2. Indudablemente la figura del Poder Popular ha causado un impacto de motivación en las organizaciones sociales, por cuanto el ser humano se ha visto atraído históricamente por el poder. De allí la pertinencia del Empoderamiento y su relación con el Talento Humano

3. Es interesante enfatizar, que existe un basamento legal que impulsa los procesos de Empoderamiento en las organizaciones sociales. Además, existe un extenso marco teórico y filosófico en el que se fundamenta el Empoderamiento en el ámbito empresarial al cual se le ha sumado el llamado Empoderamiento Comunitario

4. A pesar del marco legal, teórico y filosófico, emerge sin duda en la comunidad y a través de los actores sociales, un elemento original y espontáneo que define el comportamiento, cultura e identidad de quienes hacen vida en este contexto.

5. Durante el recorrido documental en la construcción del Momento II, así como en la revisión e introspección de mis humildes conocimientos y experiencias, me impactó la definición de Empoderamiento según Blanchard y Randolph (1997):

> Un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña. (p. 136)

6. A través del Empoderamiento, los habitantes de una comunidad pueden construir consciencia y generar control de muchos procesos relacionados con su calidad de vida.

7. Comprendí que Empoderamiento Ciudadano, se utiliza como una iniciativa de motivación para las comunidades y sus habitantes, quienes participan en el ámbito social y político, a fin de buscar soluciones a los problemas de su comunidad.

8. Asimismo, el Talento Humano de toda organización, representa la pieza fundamental para activar los recursos necesarios que conlleven a la generación de bienes y servicios para todos, en una sociedad cada vez más convulsionada y exigente, con cambios y transformaciones constantes, en la que debe propiciarse la filosofía de ganar todos.

9. Respecto a la Gestión del Talento Humano, mi investigación enfatiza la importancia que tiene la GTH para las organizaciones sociales, tal como los Consejos Comunales del municipio Peña del Estado Yaracuy, a fin de hacer el mejor uso de los saberes de la comunidad, así como de las habilidades, experiencias, actitudes de los ciudadanos y propiciar el bienestar colectivo y progreso de la sociedad.

10. Desde mi rol como educadora y como licenciada en

Administración con experiencia en cargos gerenciales en el sector público y privado, debo advertir que el Empoderamiento más que una herramienta gerencial, representa una excelente alternativa con base filosófica que implica ser utilizada con responsabilidad a fin de asegurar su efectividad. De ahí que, lo ideal sería educar a la población acerca de lo que el Empoderamiento significa y no como un término de moda utilizado meramente para fines políticos.

A manera de cierre, con humildad, entusiasmo y optimismo, aspiro mediante mi investigación, causar impacto en las organizaciones sociales y en los ciudadanos del municipio Peña del estado Yaracuy, con la finalidad que éstos asuman actitudes y comportamientos de reivindicación, iniciativa, liderazgos, participación, inclusión, toma de decisiones, entre otros, ejerciendo sus derechos y obligaciones, tras la búsqueda del incremento de su calidad de vida y progreso social.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, M (1999). **La Triangulación Metodológica. Sus Principios Alcances y Limitaciones.** Página web disponible en: http://es,scribd.com/doc/706189(Arias-MM-La-Triangulación-Metodologica**.** [Consulta: Mayo 2013]

Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). **Empowerment: 3 Claves para Lograr que el Proceso de Facultar a los Empleados Funcione en su Empresa**. Bogotá: Norma S.A.

Badilla, M (2010). **Análisis y Evaluación de un Modelo Socio Constructivo de Formación Permanente del Profesorado para la Incorporación de las TIC.** Universidad Ramón Llull. Facultad de Psicología, Ciencias de l´Educatió i de l¨Esport Blanquerna. Barcelona España. [Versión completa en línea] Trabajo de grado no publicado. Página web disponible en: http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/9246/Tesis_GracielaBadilla.pdf?sequence=1 [Consulta, Abril 2013]

Dezin, N (1988). **Triangulación in Educational Research in Keeves, J.P.** (Ed).Educational research. Methodology, and measurement. An international handbook. Oxford, Pergamon Press. p.318-322.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (2009) Capitulo I. Disposiciones generales. Artículo 2. Consejos Comunales. La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Página web disponible en: http://infocentro.gob.ve/archivos/locc.pdf [Consulta 18 de Febrero 2013]

Martínez, M (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** Editorial Trillas. México.

Martínez, J. (2004). **Métodos e Investigación Administrativa.** Guía de elaboración de Tesis. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.

Montaña, F (2012) **El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones**, Universidad EAN Bogotá Colombia. Página web disponible en: http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/1986/7/MontanaFreddy2012.pdf [Consulta 06 Febrero 2013]

Montero, I (2005) **El Interés de las Personas Mayores por la Educación: Qué Educación Estudio de Campo** [Versión completa en línea]. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Granada. Departamento de Pedagogía. Página web disponible en: http://digiburg.ugr.es/bitstream/10481/616/1/15428345.pdf. [Consulta: Marzo 2013]

Murguialday, C. Pérez, K y Elzagirre, M. (S/F). **Empoderamiento.** Página web disponible en: http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86 [Consulta Marzo 2013]

Lovera, M. (2012). **Empoderamiento de las Estructuras Sociales como Factor de Desarrollo de la Comunidad de Propatria.** Barquisimeto. Municipio Iribarren.

Pérez, E (2013) **Empoderamiento en el Contexto Migratorio, Mujeres en Tonatico, México.** Página web disponible en: http://www.pacarinadelsur.com/home/mallas/206-empoderamiento-en-el-contexto-migratorio-mujeres-en-tonatico-mexico [Consulta, Mayo 2013]

Robbins, S y Coulter, M (1996). Administración. 5ta edición. México. Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, G. Gil, J y García, E (1999). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. 2da edición. Málaga. Ediciones Aljibe. S.L.

Ugarte, D (2009) **Empoderamiento Social.** Página web disponible en: http://antoniofumero.blogspot.com/2009/03/empoderamiento-social.html [Consulta Marzo, 20103]

Uvieda. R, Seijas. D, Hernández. R, Flores. C y Mujica. J. (2012). **Principales Fundamentos Teóricos, Dimensiones y Características de los Paradigmas en Boga.** San Fernando de Apure. Maestría de Educación. Mención: Investigación Educativa. Universidad "Rómulo Gallegos" http://richar2012.obolog.com/principales-fundamentos-teoricos-dimensiones-caracteristicas-paradigmas-boga-2182529 [Consulta Mayo 2013]

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES QUE LABORAN EN LOS LICEOS DEL NER 147

Autora Maruja Moronta
Marujamoronta71@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación culminada fue Analizar el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los liceos del NER 147. En tal sentido la investigación se enmarcó en la línea del Liderazgo y Desarrollo Humano en Organizaciones Educativas, del temario Calidad de Vida y Cultura Organizacional. La naturaleza del estudio se ubicó en el enfoque cuantitativo, el tipo descriptivo y de campo. La población estuvo conformada por cuarenta (40) docentes. La muestra fue la totalidad por ser un número reducido. Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación directa participante y se diseñó un instrumento contentivo de veintidós (22) preguntas bajo una escala de Likert con las alternativas (Siempre, Algunas Veces y Nunca). La validez del instrumento estuvo determinada por la técnica juicio de expertos y la confiabilidad por la técnica estadística Alpha de Cronbach, dando como resultado 0.81, considerándose altamente confiable. Los datos obtenidos se analizaron por frecuencia y porcentaje. Se procesaron con la tabulación manual y presentación de la información en cuadros y representados en gráficos. Como conclusión se demostró que predomina el clima autoritario lo que trae como consecuencia falta de identificación de los trabajadores con los objetivos y metas de la institución, además una descomposición del ámbito laboral. Además se determinó que el clima organizacional autoritario influye de forma negativa en las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los Liceos de NER 147.

PALABRAS CLAVE

Clima organizacional, relaciones interpersonales

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE IN THE INTERPERSONAL RELATIONS OF THE TEACHERS WHO WORK ON THE LICENSES OF NER 147

Author: Maruja Moronta
Marujamoronta71@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this completed research was to analyze the organizational climate and its influence on the interpersonal relations of the teachers who work in the high schools of the NER 147. In this sense the research was framed in the line of Leadership and Human Development in Educational Organizations, Quality of Life and Organizational Culture. The nature of the study was based on the quantitative approach, descriptive and field type. The population was made up of forty (40) teachers. The sample was the whole because it was a small number. As a data collection technique, participant direct observation was used and a 22-question contention instrument was designed under a Likert scale with alternatives (Always, Sometimes and Never). The validity of the instrument was determined by the expert judgment technique and the reliability by the Cronbach Alpha statistical technique, resulting in 0.81, being considered highly reliable. Data were analyzed by frequency and percentage. They were processed with the manual tabulation and presentation of the information in tables and represented in graphs. In conclusion, it was demonstrated that the authoritarian climate predominates, which results in a lack of identification of the workers with the objectives and goals of the institution, besides a decomposition of the work environment. In addition, it was determined that the authoritarian organizational climate has a negative influence on the interpersonal relations of the teachers who work in the NER High Schools 147.

KEYWORDS: Organizational climate, interpersonal relationships

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene una personalidad propia que la distingue de otras, influye en la conducta de sus agregados y genera un ambiente en función de la interrelación de los grupos que en ella participan. Este ambiente donde el personal interactúa y ejerce su trabajo conforma el denominado "Clima Organizacional", el cual puede ser un vínculo favorable o un inconveniente para el buen desempeño de la organización y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para Ucrós (2013), el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, es decir, en la productividad, y satisfacción, entre otros.

Por su parte Vargas (2012), afirma sobre el comportamiento organizacional: "Es un aspecto que se debe cumplir en las organizaciones pero son pocas las que figuran dentro de los estándares del éxito, destacan aquellas que se mantiene dentro de los procesos que exige la sociedad y su entorno competitivo" (p. 54). Es decir, éstas han asumido las experiencias logradas con el tiempo, mejorando así su sistema de trabajo y el clima organizacional, además de permitirles a los trabajadores expresarse sobre el funcionamiento de la empresa y su sentir dentro de ella.

DESARROLLO TEÓRICO

Actualmente en Venezuela, las organizaciones están pasando por una restauración fundamental, dejando de lado la idea de las organizaciones rígidas, requiriéndose de organizaciones participativas más

planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos lo que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo. En este sentido la actual gerencia debe estar atenta al rol que desempeña en beneficio del factor humano; por lo tanto, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones, saber utilizar eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones, donde no debe descuidarse el clima de trabajo que constituye la personalidad de una organización.

Se nota con preocupación cómo escasas veces se encuentran gerentes con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando progresos en el desempeño de sus trabajadores en un ambiente de trabajo agradable que logre comprometer a los individuos en la consecución de los objetivos establecidos que finalmente se verá reflejado en el producto final: alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza.

El gerente necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. Su acción en todos los niveles debe estar orientada a influir sobre el personal para ayudarlo a alcanzar sus objetivos. Frente a esta situación se hace necesario el liderazgo en todos los tipos de organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Al respecto Orbegoso (2013), considera que el clima “Se ve signado por el estilo de liderazgo; además, como trasmisor de tal estilo de dirección genera determinados efectos en las personas y puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal” (p.56). Se puede señalar de acuerdo lo citado por el autor que la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los trabajadores.

De igual manera Calderón (2013), opina que los docentes mantienen escasas relaciones personales entre ellos mismos donde la satisfacción social es de limitado valor, frente a un personal directivo

que aparece como un controlador de los procesos administrativos, y sin delegar funciones ni responsabilidades. Conforme a estos señalamiento, se refleja entonces, que estos factores presentes en varias de las instituciones educativas, dan lugar a situaciones como deficiencia en la integración de los grupos, escasa comunicación entre el personal y por consiguiente debilidad en las relaciones interpersonales.

La realidad que hoy viven los Liceos del NER 147, no es distinta a la problemática planteada con anterioridad, en conversaciones con algunos docentes y observaciones por parte de la autora, se puede deducir que en esta institución las relaciones interpersonales entre directivos-docentes, coordinadores-docentes y docentes-docentes existen barreras que dificultan que los actores involucrados se escuchen y desarrollen activamente los elementos de la comunicación.

Esta situación mencionada, influye en las relaciones interpersonales y en el desempeño laboral del personal docente, ocasionando comportamientos que restringen sus funciones de productividad y bienestar en general. Todo lo anterior genera limitantes para organizar y desarrollar el trabajo en equipo, planificar en forma integral y colectiva, fomentar el sentido de pertenencia hacia la institución, identificación del personal con los problemas e indagar en posibles alternativas para resolverlos, todo lo cual se traduce en un clima organizacional negativo que impide mantener estrechas relaciones interpersonales y la armonía entre los miembros de la institución, resultando necesario tomar medidas convenientes con el fin de evitar la profundización de dicha problemática hacia otros ámbitos educativos.

En función de la realidad señalada y con la finalidad de encontrar respuestas que conduzcan a ofrecer alternativas para solventar esta problemática, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Cuál será el tipo de clima organizacional que existe en el personal docente de los liceos del NER 147?, ¿Qué elementos del clima organizacional están presentes

en el personal de los liceos del NER 147?, ¿Sería posible determinar la forma según la cual el clima organizacional afecta las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los liceos del NER 147?

Objetivo General de la Investigación

Analizar el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los liceos del NER 147. A partir de este objetivo general se desprendieron los siguientes objetivos específicos a saber:-Diagnosticar el tipo de clima organizacional que existe en el personal docente de los liceos del NER 147.-Identificar los elementos del clima organizacional existentes en el personal docente de los liceos del NER 147.-Determinar la forma según la cual el clima organizacional afecta las relaciones interpersonales en los docentes que integran el NER 147.

Justificación

Las transformaciones generadas en la actualidad hacen que las instituciones se enfrenten a un entorno exigente, dinámico y complejo, donde la gerencia no solo debe responder a las necesidades a quien le presta servicio, sino que también debe tomar en cuenta las condiciones de trabajo de su equipo. Tener conocimientos acerca del clima organizacional permite identificar, describir, analizar y evaluar aquellos conflictos o insatisfacciones en el personal, a fin de diseñar acciones orientadas a mantener los niveles de motivación necesarios para que sus agregados participen en las actividades planificadas y organizadas en la institución educativa.

En tal sentido, la publicación de un estudio sobre la influencia del clima organizacional en las relaciones interpersonales de los docentes resulta de gran interés, no sólo para la comunidad educativa, sino para cualquier institución que quiera realizar estudios en su estructura organizacional, al tomar como base los resultados obtenidos. De igual manera, a cualquier ciudadano preocupado en crear un clima organizacional de calidad y un ambiente óptimo de trabajo en su organización.

En correspondencia con lo anterior la investigación se justifica debido a que se conocerá la existencia de la situación real referida al clima organizacional en los liceos del NER 147. Esto proporcionará componentes de entendimiento orientados a enriquecer el recurso humano que labora en la organización, a fin de alcanzar la excelencia educativa que requieren los estudiantes de la institución. Igualmente se considera de gran relevancia y utilidad, en contenido e información, para los actores involucrados.

Antecedentes de la Investigación

Entre los estudios que sirvieron de antecedentes a esta indagación se enfatiza el de Rodríguez (2014) elaboró una investigación de la Universidad Fermín Toro titulada "Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Docentes de la Escuela Básica Corocito del Municipio Rojas, estado Barinas". Este estudio se realizó a través de una investigación cuantitativa de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo, con una población de veintiún (21) docentes a quienes se les aplico un cuestionario de veinticinco (25) ítems con las alternativas de respuestas "Siempre" "Algunas Veces" y "Nunca". El propósito fue analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de la unidad descrita.

Se concluyó que el liderazgo es un factor determinante que permite reconocer y potenciar a los miembros de la organización, orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. De igual manera, la percepción del clima organizacional y el ambiente laboral influyen de manera determinante en su desempeño docente, tanto en las funciones docentes, toma de decisiones, como en la proporción de las interacciones.

El antecedente revisado, es de gran relevancia para esta investigación, porque estudia clima organizacional y su efecto en la satisfacción laboral y por lo tanto en las relaciones interpersonales de los docentes. La autora presenta elementos importantes para mantener el clima organizacional como son: el ambiente, el sentido de pertenencia;

fundamentales y determinantes que traen consecuencias en la satisfacción laboral docente. También se presenta la Investigación de Mujica (2013), quien desarrolló un trabajo titulado Clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado con el objetivo de analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud, mediante un estudio descriptivo aplicado a profesores adscritos a los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud.

El cuestionario se estructuró en dos partes: una, referida a los datos personales del docente seleccionado, y la otra parte al clima organizacional y tres de sus componentes (Imagen gerencial, relaciones sociales y toma de decisiones). Al determinar el tipo de clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la universidad mencionada, se encontró que el clima organizacional es medianamente favorable. Estos resultados demostraron que la percepción que tienen los profesores del gerente, se ubicó acentuadamente en dos tendencias que llevan a pensar que el gerente está en la obligación de revisar los componentes que estructuran la variable clima organizacional.

Por consiguiente se recomendó analizar la imagen gerencial desde el punto de vista del liderazgo y ser orientador; las relaciones sociales en lo que concierne al ambiente de trabajo y trabajo en conjunto; la toma de decisiones en el orden de la participación y comunicación de la toma de decisiones y la tarea relacionada a la asignación de la carga de trabajo y condiciones ambientales. Este antecedente guarda relación con la investigación con base a la necesidad que tiene la institución educativa de ser eficaz y eficiente, para alcanzar la máxima calidad y productividad del trabajo. Su estudio se refiere al ambiente de trabajo propio de una organización conformado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global; en efecto, frecuentemente se reconoce que el

clima condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Para apoyar la presente investigación, se asume un enfoque ecléctico de las teorías humanistas que apuntan casi invariablemente a aspectos relacionados con las condiciones del trabajo (ambiente físico, relaciones interpersonales, comunicación y trato recibido, animación pedagógica, en el caso de las organizaciones educativas).Al respecto Chiavenato (2012), plantea "La satisfacción influye en el rendimiento en forma directa, contrario que la insatisfacción obliga al trabajador a esforzarse más con lo que obtiene recompensas y por ende satisfacción" (p. 23). Lo que es posible para lograr el éxito organizacional en forma armoniosa y sostenida al analizar periódicamente el accionar y el sentir de la organización, pero vista como si fuera un organismo vivo, un sistema abierto donde laboran individuos con intereses y necesidades, a fin de facilitarle un clima apropiado en el que se sienta bien, permitiéndole desarrollarse.

En tal sentido, la teoría general de sistemas, parte de la idea de que la organización es un sistema abierto que recibe del exterior insumos y los procesa dentro para elaborar productos, con el uso de materiales y equipos de parte de los recursos humanos, que lo hacen posible. Por tanto, es necesario considerarla como un todo holístico, formada por subsistemas y microsistemas como el de recursos humanos. Ahora bien, la teoría de clima organizacional Brunet, (2009) establece que el comportamiento asumido por los subordinados "depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben" (p. 33).

Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que pueda asumir cada uno de los miembros de la organización o institución educativa, a fin de dar lo mejor para el logro de los objetivos y las metas institucionales.

Clima Organizacional

En referencia a la temática del clima organizacional, Chiavenato (2012) indica “Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas” (p. 491), Es decir, tiene que ver con la calidad del ambiente que se vive en la organización y que dependiendo del mismo será receptivo o agradable o en su defecto frio y desagradable. De igual modo, Goncalves (2013), define a este como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación.

De acuerdo a lo anterior, desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Elementos del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, estos repercuten sobre las motivaciones de las personas que forman parte de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Según Rivera (2013) existe una gran variedad de elementos que influyen en él clima organizacional como lo son: la comunicación, motivación, satisfacción laboral y comportamiento organizacional.

La comunicación: requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo; su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. La Motivación: son escasas las actividades que suceden en ausencia de motivación, casi todo el comportamiento consciente está motivado o causado, el trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

Satisfacción Laboral: como el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Es el nivel de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo; es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el establecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que las reducen.

Comportamiento Organizacional: El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. En ese sentido, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización.

Relaciones Interpersonales

Dentro de la organización como fuera de ella, el hombre como ser social, necesita estrechar lazos de convivencia y comunicación entre sus semejantes. Así establece formas y mecanismos de relacionarse con sus semejantes. Por ello, García (2014), define las relaciones interpersonales como los vínculos que se establecen entre los distintos individuos de un colectivo, en el cual convergen cierto grado de lazo, compromiso o afinidad de objetivos y metas que lo obligan directa o indirectamente a convivir en el mismo espacio geográfico durante un periodo de tiempo prolongado, y que implica mantener alguna forma de comunicación verbal, afectiva, intelectual o social.

El Clima organizacional y las Relaciones Interpersonales

Todos los seres humanos establecen innumerables relaciones a lo largo de la vida como las que se dan con sus padres, hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. En las relaciones con los demás se espera reciprocidad, es decir, dar y recibir, escuchar y ser

escuchado, comprender y ser comprendido. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación ya que a través de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores, transmitir sentimientos y actitudes y reconocerse mejor.

Por consiguiente, las relaciones interpersonales, tienen un lugar importante en las organizaciones; muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva. Al respecto, Martínez (2013) indica: “Las relaciones interpersonales en el trabajo establecen un papel crítico en una organización.”(p.99) Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en si no basta para aumentar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal; ya que las mismas, constituyen una pieza imprescindible de su clima organizacional (p. 38)

De acuerdo a lo citado, se refiere entonces a que el factor influyente sobre la moral y la eficiencia del personal consisten en las buenas relaciones entre éste y los gerentes. Si algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercen influencia positiva los trabajadores laboran a gusto y hasta pueden incrementar voluntariamente la producción; no así en caso contrario, donde se podría originar un ambiente laboral desagradable que limite el buen desarrollo de las actividades.

Lo antes señalado es sustentado por Martínez (ob.cit), ilustrando que las relaciones interpersonales en una estructura organizativa forman parte del clima organizacional. Éstas, son “Contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad” (p.89). El clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de

decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

Por ser los seres humanos el principal activo con el cual trabaja la organización educativa los directivos, coordinadores y docentes deben conseguir la dinámica necesaria a fin de crear las mejores condiciones posibles para la consecución de los objetivos. Las relaciones interpersonales desde el punto de vista gerencial deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para obtener el rendimiento. En el ámbito educativo es vital mantener un ambiente laboral donde las interacciones entre los docentes y sus directivos enriquezcan el clima organizacional de la misma y, dar a conocer esto es el propósito fundamental de esta investigación.

Cuadro 1. ***Operacionalización de las Variables***

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. Chiavenato (2009).	Tipos de clima organizacional	Autoritario /consultivo	1
			Participativo/consultivo	2
			Grupal.	3
Relaciones Interpersonales	Son aquellas en las que se establece una relación mutua entre individuos en las que existe la posibilidad real de reciprocidad. García (2014)	Forma en que afecta el clima organizacional	Respeto.	4
			Relaciones cordiales.	5
			Comunicación	6,7
			Satisfacción	8

Fuente: Autora (2014)

METODOLOGIA

En función a las peculiaridades surgidas en el problema investigado y de los objetivos esbozados la exploración está sustentada metodológicamente en un paradigma cuantitativo, además es descriptiva, no experimental, apoyada en un trabajo de campo que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno; es decir, se toman los datos y la información de la realidad de la institución objeto de estudio. Hernández y otros (2010). En ese sentido, los objetivos y el planteamiento del problema están orientados a la búsqueda de información relacionada al clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los liceos del NER 147 del municipio Barinas.

A los fines de esta investigación la población a considerar estuvo constituida por la totalidad de los docentes que laboran en los liceos del NER 147 del municipio Barinas; en tal sentido, el personal de esta institución está conformado por cuarenta (40) docentes, tomándose el total de ellos (40) por ser una cantidad finita y por ser susceptible de recoger toda la información necesaria. Para obtener la información se utilizó la técnica de la encuesta la cual consiste en preguntarle a los sujetos involucrados los aspectos de los cuales se desea obtener la investigación y el instrumento de recolección de datos se hace mediante un cuestionario contentivo de veintidós (22) ítems con un escalamiento tipo Likert cuyas alternativas de respuestas son: Siempre, Algunas Veces, Nunca.

Este instrumento consta de dos partes: la primera relacionada con presentación del objetivo que se quiere lograr en la investigación, con las instrucciones generales para el procedimiento a seguir en sus respectivas respuestas y, la segunda parte vinculada a los ítems correspondientes a cada dimensión e indicador centrados en el clima organizacional y las relaciones interpersonales presentes en el personal docente que labora en los liceos del NER 147.

Para la validez del instrumento que consiste en el correspondiente estudio técnico para determinar si el mismo mide lo que se quiere investigar, de esta manera se utiliza la técnica de juicio de expertos con la colaboración de profesionales relacionados con la temática referida en el trabajo escrito, quienes juzgan cada ítem de acuerdo a la pertinencia o no con los objetivos del estudio. Una vez verificada la consistencia en la redacción y coherencia en dicho instrumento se realiza las correcciones sugeridas por los expertos para su posterior aplicación.

En relación con la confiabilidad del Instrumento además de determinar su validez, a todo Instrumento con el cual se aspire recoger los datos de un trabajo de Investigación debe calculársele su confiabilidad, por utilizarse una encuesta de tipo Likert, en la presente investigación se empleará el Coeficiente Alpha de Cronbach (α) a los fines de calcular su Confiabilidad, el cual dio como resultado 0.81 considerándose altamente confiable. Para el análisis e interpretación de datos es importante mencionar que estos fueron tratados y analizados estadísticamente, por otra parte, se presentan en cuadros de frecuencia y gráfico, los cuales permiten visualizar la frecuencia y los porcentajes de cada uno de los planteamientos realizados. Además de la presentación cuantitativa, se realizó un análisis de tipo cualitativo, utilizando como herramienta, la estadística descriptiva.

RESULTADOS

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento tipo cuestionario aplicado a la población perteneciente al NER 147:

Cuadro 2.
Distribución de la opinión de los docentes sobre la variable: Clima Organizacional Dimensión: tipos de clima organizacional. Indicadores: Autoritario /consultivo, Participativo/consultivo, Grupal.

N	Ítems	Siempre		Alguna Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	Existe un clima organizacional de tipo autoritario que dificulta la interacción entre directivos y docentes.	16	40	18	45	06	15
2	El directivo delega autoridad en los subordinados en su lugar de trabajo	06	15	16	40	18	45
3	Existe relación de amistad entre el personal directivo y los docentes que laboran en la institución educativa.	06	15	18	45	16	40

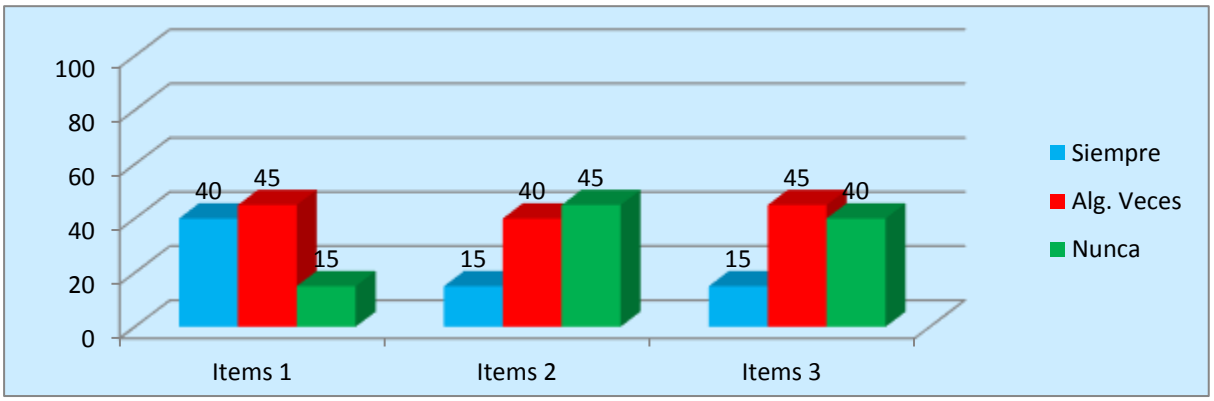

Figura 1. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los docentes sobre la variable Clima Organizacional Dimensión: tipos de clima organizacional. Ítems 1,2,3.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia claramente que el tipo de clima organizacional que predomina en la institución educativa es el autoritario, no se observa interacción continua entre el personal que labora en la institución por ende se ven afectadas las relaciones interpersonales, igualmente se visualiza que el personal directivo no delega funciones en el personal que tiene bajo su cargo, además de que no se observa una relación amistosa entre directivos y docentes.

Cuadro 3.

Distribución de la opinión de los docentes sobre la Variable. Relaciones Interpersonales: Dimensión: Forma en que afecta el clima organizacional. Indicadores: Respeto, Relaciones cordiales, Comunicación, Satisfacción

N	Ítems	Siempre		Alguna Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
4	En la institución se respeta la individualidad de los docentes.	-	-	16	40	24	60
5	Los docentes demuestran solidaridad con sus compañeros cuando no dominan determinada área de trabajo.	8	20	10	25	22	55
6	Tiene facilidad para solventar problemas interpersonales en la institución	10	25	22	55	8	20
7	El diálogo constituye un aspecto excepcional para el cultivo de las relaciones interpersonales en la entidad educativa	40	100	-	-	-	-
8	Recibe estímulo positivo por el resultado de su trabajo	-	-	8	20	18	80

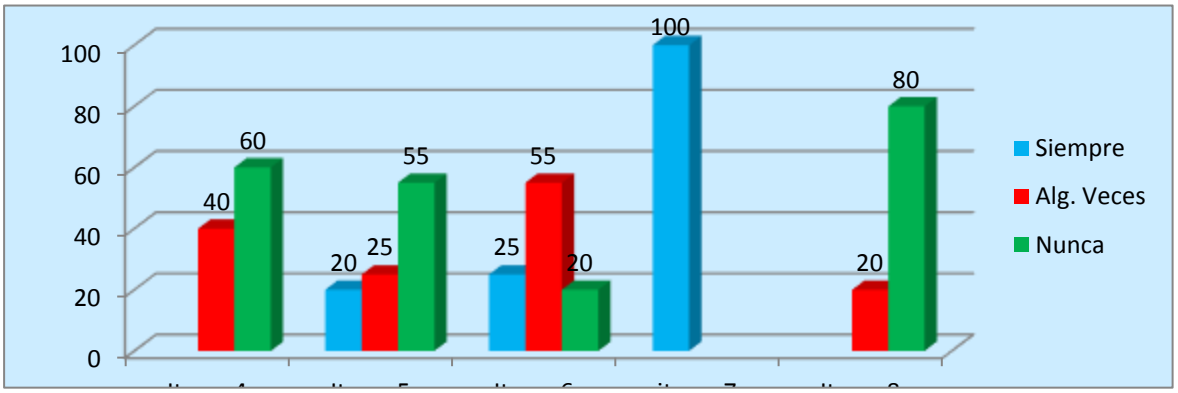

Figura 2. Representación gráfica de la distribución de la opinión de los docentes sobre la variable: Relaciones Interpersonales: Dimensión: Forma en que afecta el clima organizacional. Ítems: 4,5,6,7,8.

Según los resultados alcanzados se infiere qué no se está respetando la idiosincrasia del personal docente, además se evidencia la poca solidaridad entre el grupo de trabajo de la institución. Igualmente se deduce la escasa comunicación existente entre directivos y docentes, puesto que no se alcanza a darle soluciones viables a las problemáticas

existentes en el entorno escolar. Finalmente se constata a través de la obtención de los resultados que no se está estimulando al personal docente de los liceos pertenecientes al NER 147 al momento de realizar su trabajo de forma eficaz en la organización educativa.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendación de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la indagación. En lo referente al objetivo Diagnosticar el tipo de clima organizacional que existe en el personal docente de los liceos del NER 147. Se concluyó que predomina el clima autoritario lo que trae como consecuencia una falta de identificación de los trabajadores con los objetivos y metas de la institución, además una descomposición del ámbito laboral. En ese orden de ideas, se hace necesario acotar que el éxito de una institución educativa depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y creas buenas relaciones con respeto, confianza y, adaptándose a las habilidades y emociones de sus trabajadores

En lo concerniente al objetivo específico: Identificar los elementos del clima organizacional existentes en el personal docente de los liceos del NER 147 se concluye que escasamente se identifica a la comunicación como un componente que está presente entre el personal docente a pesar de que en algunos momentos se ve interrumpida por la barrera comunicacionales. Del mismo modo, el personal docente no recibe la motivación necesaria por parte de la dirección para que su desempeño sea efectivo; en algunas ocasiones se realizan actividades para lograr un buen clima organizacional. Con respecto a las relaciones cordiales el personal docente pocas veces demuestra solidaridad con sus colegas cuando no dominan determinadas áreas de trabajo; la mayoría de las veces no se establecen contactos sociales a fin de favorecer entre ellos la cooperación para que las actividades se efectúen en equilibrio y armonía. De igual

manera, los educadores de esta organización, rara vez reciben reconocimientos por parte de los directivos por el trabajo realizado, pero eso no les impide en lograr realizar su labor según sus actividades planificadas.

Finalmente en lo referente al objetivo específico: Determinar la forma según la cual el clima organizacional afecta las relaciones interpersonales en los docentes que integran el NER 147, se llegó a la conclusión de que un directivo eficiente y eficaz tiene que lograr que todos los componentes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo fundamental de la institución educativa. El personal docente tiene que sentirse como un elemento esencial de la organización; sin ellos sería muy complicado llegar a la meta. En síntesis, la investigación determinó que el clima organizacional autoritario influye de forma negativa en las relaciones interpersonales de los docentes que laboran en los Liceos de NER 147.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el personal directivo tenga más confianza en el personal docente para que la interacción sea más efectiva y así conformar equipos altamente efectivos y el clima organizacional se convierta en agradable y participativo. El personal directivo debe enriquecer sus destrezas de comunicación hacia su personal, establecer un puente de significado de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen; al usar este puente, ambos pueden cruzar sin peligro el río de los malentendidos que a veces los separa. Así tendrá automáticamente un espacio ganado que favorecerá su proyección como líder, por lo que se recomienda al directivo establecer más políticas motivacionales para seguir propiciando un ambiente de responsabilidad, en el cual el personal tenga la oportunidad de dar lo mejor de sí mismo.

En tal sentido, es indispensable mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos que laboran en la institución, a fin de

enriquecer el clima organizacional. En la medida de que se establezca una relación mutua entre el personal docente y directivo, existirá la posibilidad real de reciprocidad. En este orden de ideas, es importante enfatizar que para que las relaciones interpersonales en la organización sean positivas debe existir una comunicación asertiva entre todas las personas involucradas; así podrán solventar las eventualidades que se puedan presentar producto de las diferentes actitudes asumidas por el personal, a fin de evitar relaciones interpersonales negativas.

Finalmente se recomienda al personal directivo de los liceos del NER 147 gerenciar con base en la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos en donde se le haga saber a cada participante cuál es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos; en tal sentido se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el clima; en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización educativa y por tanto más comprometido con su labor productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Brunet, J. (2009). **Análisis Crítico sobre la Teoría de Clima Organizacional.** Santiago, Chile: Editorial Sánchez.

Calderón, T. (2013), **Incidencia del Clima Organizacional en el Nivel de Satisfacción Docente**. Editores Villamar. Santiago de Chile

Chiavenato, I. (2012). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (Séptima edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

García, F. (2014). **Motivación y Actitudes hacia el Trabajo.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Goncalves, I. (2013). **Clima Organizacional. Un Reto del Nuevo Siglo**. Editorial Paidós. Madrid España.

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Martínez, P. (2013). **Influencia del Clima Organizacional en las Relaciones Interpersonales.** Editorial Castilla. Madrid España.

Mujica, M. (2013). **Clima Organizacional en los Departamentos del Decanato de Ciencias De La Salud de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado**. Trabajo de Grado No publicado de la UCLA.

Orbegoso, A. (2013). **El Clima Organizacional. Qué es y Cómo Analizarlo. Ediciones Quantro. Madrid España**

Rivera, G. (2013). **Cultura Organizacional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos Hacia la Competitividad**. Ediciones Montecarlo. Argentina.

Rodríguez, L. (2014). **Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Docentes de la Escuela Básica Corocito del Municipio Rojas, estado Barinas**. Trabajo de Grado No publicado de la Universidad Fermín Toro. Cabudare

Ucrós, B. (2013). **Clima Organizacional: Discusión de Diferentes Enfoques Teóricos.** Barcelona: Editorial Paidós.

Universidad Fermín Toro, (2016). **Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Cabudare-Barquisimeto.

Vargas, N. (2012). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Cincel. Medellín. Colombia

LAS CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS, COMO DISCIPLINA AUXILIAR FORENSE EN LA INVESTIGACIÓN PENAL. UNA CONTRIBUCIÓN EN EL ESTADO DE DERECHO Y DE JUSTICIA VENEZOLANO

Autor: Luis E. Yépez
luisyepez07@gmail.com

RESUMEN

Toda investigación penal donde se presume la comisión de hechos ilícitos de corrupción contra el erario público, se hace indispensable el apoyo de la disciplina forense contable, elaborada por el profesional de la Contaduría, que permita bajo el cumplimento de los parámetros científicos y de ley, el esclarecimiento de los hechos que son sometidos a su conocimiento, que luego serán traídos al proceso para la valoración del juez en la construcción de su sentencia, logrando con esto la búsqueda de la verdad y la erradicación de la impunidad. Al configurarse en Venezuela un Estado Social de Derecho y de Justicia, donde se promueve la supremacía de los Derechos Humanos y el respeto de la dignidad del ser humano, donde la aplicación de la justicia está respaldada por un serie de procedimientos para lograr el equilibrio social ante la vulneración de normas de carácter penal, permitiendo las garantías judiciales que le asisten a todo procesado hasta el cumplimiento de su condena, aceptar su responsabilidad con los medios que el Estado empleo en la demostración del hecho ilícito, a través de la criminalística, apoyada en el caso in comento en las ciencias contables.

PALABRAS CLAVE

Informe contable, sentencia, búsqueda de la verdad

FINANCIAL ACCOUNTING SCIENCES, AS A FORENSIC AUXILIARY DISCIPLINE IN CRIMINAL INVESTIGATION. A CONTRIBUTION IN THE STATE OF VENEZUELAN RIGHTS AND JUSTICE

Author: Luis E. Yépez
luisyepez07@gmail.com

ABSTRACT

Any criminal investigation where the commission of unlawful acts of corruption against the public treasury is presumed, is indispensable the support of the forensic accounting discipline, elaborated by the professional of the Accounting, that allows under the fulfillment of the scientific parameters and of law, the clarification of the facts that are submitted to his knowledge, which will then be brought to the process for the evaluation of the judge in the construction of his sentence, achieving with this the search for truth and the eradication of impunity. When a Social State of Law and Justice is established in Venezuela, where the supremacy of Human Rights and respect for the dignity of the human being is promoted, where the application of justice is supported by a series of procedures to achieve social balance before the violation of norms of penal character, allowing the judicial guarantees that attend to all processed until the fulfillment of its sentence, to accept its responsibility with the means that the State used in the demonstration of the illicit fact, through the criminology, supported in the case in comment in the accounting sciences.

KEYWORDS: Accounting report, judgment, search for the truth

INTRODUCCIÓN

Desde la conformación del Estado como Nación, surgen sus elementos esenciales de existencia, como lo es Población, Territorio, Gobierno y su Bloque Jurídico, a los fines de lograr su autonomía, independencia y autodeterminación del resto de los países. Sin embargo, para lograr esta cohesión de estos elementos, evitando la anarquía, se hace necesario la existencia de un conjunto de normas que permitan el respeto de los derechos y deberes de cada uno de los conciudadanos que hacen vida en ese territorio.

Es por ello, que recae en el Gobierno, integrado por sus distintos poderes el control de la sociedad, respetando cada uno las competencias que le son asignadas en su Constitución Nacional, poniendo en manos del Estado el Ius Puniendi, como único derecho de perseguir aquellos delitos de orden público que afectan el buen funcionamiento de todas las instituciones públicas del Estado.

Se considera que ante los órganos del Poder Público, y en especial el Sistema Judicial, se impone la noción de justicia material, por sobre las formas y tecnicismos propios de una legalidad formal que frente a la nueva concepción, el Estado adquiere relevancia para interactuar en los procesos judiciales, de manera que de él emana la potestad punitiva y absolutiva de justicia, abarcando de igual forma el derecho a la defensa y el debido proceso, establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999), en la búsqueda de la verdad como elemento sustancial a la justicia.

Los delitos que afectan directamente la administración pública, son encausados como hechos de corrupción, al afectar directamente a toda la población del Estado-Nación, catalogado bajo las nuevas corrientes postmodernas como delito de lesa humanidad, convirtiéndose en un crimen contra todo el género humano, al ser generalizada, sistemática, perpetrada por funcionarios al servicio público o

por ciudadanos en su complicidad, por razones principalmente económicos y de poder.

El Estado ha hecho pesar sobre los delincuentes lo que se conoce en latín el Ius Gladii, expresión que significa “El derecho de castigar”, empleando todas las ramas o disciplinas científicas para sancionar a los culpables de hechos que afectan el erario público, a través de las normas de Derecho Penal y Procesal Penal previamente establecidas, elaboradas por el Poder Legislativo, ejecutada por el Poder Ejecutivo, y aplicada por los Órganos de Administración de Justicia, cada uno en sus competencias constitucionales.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En Venezuela, como el resto de los países del mundo, garantista y respetuosa del principio de legalidad y debido proceso, existen normas sustantivas relacionadas con hechos ilícitos que afectan la administración pública en todas sus áreas, apoyándose para ello, con las diferentes ciencias forenses que permitan la búsqueda de la verdad y el castigo del culpable, para evitar cualquier acto de impunidad. Es aquí, donde los profesionales de la Contaduría y Administración, juegan un papel muy importante, en su formación académica, basado en las nuevas transformaciones sociales, económicas y políticas del país, en la que se requiere de una confrontación permanente del conocimiento con la realidad social, convirtiéndola en una carrera de función social que conlleva al ejercicio de estas profesiones, en garantes de la seguridad y veracidad de los hechos económicos que subscriben o certifican.

El Ministerio Público como garante de los principios de la investigación penal venezolana, emplea profesionales Expertos en las áreas contables, para la elaboración de las respectivas Experticias Contables, como herramienta indispensable en el esclarecimiento de hechos ilícitos, bajo el empleo de un modelo de seguimiento en las operaciones contables – financieras, ejecutadas por instituciones públicas o privadas, al verse vulnerado los

controles internos, y estén tipificados en el ordenamiento jurídico; permitiendo determinar con la ayuda del profesional contable o administrador el daño patrimonial causado por el infractor.

En razón al gran número de delitos financieros, se hace necesario determinar los daños causados a la propiedad, como uno de los bienes jurídicos tutelados por el Estado, se hace necesario establecer los más apropiados lineamientos en el manejo de la información contable-financiera, para que se constituya como medio de prueba idóneo en el ilícito investigado, y no pueda ser refutado por la contraparte.

Es la prueba, como lo señalan varios doctrinarios y la máxima instancia judicial de la República Bolivariana de Venezuela, la columna vertebral de todo proceso penal, en la que recae la acción u omisión del sujeto activo del delito, y el cual se convierte en un hecho objetivo, al ser analizado, procesado y reflejado en un documento denominado en algunos casos experticias o informes forenses, hacer valorados por el órgano jurisdiccional en su fase correspondiente. Entre esta nueva orientación y bajo el carácter de un nuevo sistema procesal penal "sistema acusatorio", se da el nacimiento del Código Orgánico Procesal Penal, que pasa de la prueba tarifada a la prueba libre, siempre respetando la forma de obtenerla y los derechos de las personas involucradas en el proceso.

Es evidente que el proceso de conformación de una prueba, está orientada en el correcto uso de los medios para hacerla valer en el proceso penal, siendo en su postulado una forma de acceder a la justicia, para alegar los criterios que se pretenden en un proceso; es decir, una prueba en el proceso constituye el derecho de acceso a la justicia como único fin para alegar una posición procesal bien sea de culpabilidad o inocencia.

Ha dicho el máximo Tribunal de la República Bolivariana de Venezuela, en su jurisprudencia de la Sala Constitucional Nº 576, Expediente Nº 00-2794, de fecha 27 de Abril de 2001, que la teoría que

impera en Venezuela, es la que engloba ese derecho humano de acceso a la justicia en los artículos 26 y 49 Constitucional, lo cual evidencia que en base a este derecho positivado se garantiza el respeto a el resto de los derechos; sin embargo, el Magistrado Perdomo nos establece que para que este derecho humano se materialice, se deben evitar obstáculos formales y materiales, que la experiencia de estos últimos años, nos ha indicado que se deben reducir a los fines de garantizarlos, siendo ese papel del juez penal, una labor de justicia social, donde se debe garantizar a los débiles jurídicos el correcto uso de los mismos, sin que el Estado pase por encima de ellos, en la búsqueda de la verdad, y sin tomar en cuenta aquellas necesidades que se tengan dentro del proceso para lograr defenderse o reclamar un derecho un justiciable.

Esta norma rectora, en la cual el Estado Venezolano, debe siempre respetar los derechos del más débil en una relación procesal penal, la encontramos a su vez en el criterio reiterado de interpretación del contenido constitucional del artículo 2 de la Carta magna, en la cual se deja por sentado, que se debe buscar la protección del imputado ante el aparataje judicial que se activa en contra de él al momento de verse involucrado en un hecho de carácter penal, y es tanto así, que cuando el Ministerio Público, actúa en desconocimiento de sus obligaciones y no permite la práctica de diligencias procesales que conlleven la formación de una futura prueba, solicitadas por el imputado y su defensa, el Juez de Control debe tomar de inmediato el control judicial previsto en el artículo 264 del Código Orgánico Procesal Penal, y ordenar que la misma sea practicada o se le dé la debida respuesta fundamentada en la negativa de no hacerlo.

Esto está debidamente fundamentado y en diferencia con los demás procesos judiciales, y es que el procesado en su gran mayoría de casos por delitos graves, se encuentra privado y es el Ministerio Público el titular de la acción penal, llevando en la fase preparatoria o de investigación del proceso penal el control de la misma, estando obligado a practicar

las diligencias investigativas dirigidas a determinar si existen o no suficientes razones para interponer acusación contra el imputado o solicitar en caso contrario, el sobreseimiento o archivo de la causa.

La Fase Preparatoria o de Investigación es dirigida por el Ministerio Público y tiene como finalidad, conforme lo dispone el artículo 265 del Código Orgánico Procesal Penal, la preparación del futuro Juicio, mediante la investigación de los hechos en la búsqueda de la verdad, recabando todos los elementos de convicción que sirvan de fundamento tanto a la acusación Fiscal, como a la defensa del imputado. En esta prima facie del proceso, la Fiscalía debe practicar todas aquellas diligencias que estime pertinentes; siendo necesario acotar, que tales elementos a recabar, deben servir tanto para demostrar la participación de una persona en un hecho punible, como para exculparle, estando obligado conforme lo pauta el citado artículo y al principio de Buena Fe, a facilitar al imputado todos los datos que lo favorezcan; el aludido artículo, hace mención a que se practiquen todas las diligencias necesarias para el esclarecimiento de los hechos, por ello, sólo durante esta fase es que deben realizarse todas y cada una de las diligencias de investigación a ser integradas en el proceso.

La prueba es de suma importancia en el proceso penal, conocida como la columna vertebral del mismo, y es por ello, que el Estado debe a través de los medios que posea, obtenerlos de forma coactiva, sin importar a que se refiere la misma, pudiendo ser documentos, cosas o personas, siendo el juez penal, el llamado a dictar las medidas necesarias para proteger dicha prueba y reservarlas a las partes para el desarrollo del juicio correspondiente, permitiéndose con esta teoría la interrupción de derechos constitucionales mediante el allanamiento de bienes inmuebles, el acceso a los archivos privados y públicos. Esta coacción se da bajo el viejo aforismo latino “nemo tenetur edere contra se”, donde nadie está obligado a promover pruebas que lo

desfavorezcan en un juicio, privando en estas nuevas concepciones a nivel mundial, el principio del interés superior general sobre el particular.

El artículo 49 Constitucional también hace referencia a esa teoría donde el imputado no está obligado a reconocer ninguna responsabilidad ni señalar en la participación de familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, esto en razón al sistema acusatorio donde tendrá el ministerio público la búsqueda de los elementos que le permitirán sustentar su hipótesis y a su vez atender aquellas diligencias que promueva la defensa para que san practicadas y con ello determinar el nivel de responsabilidad del procesado dentro del proceso penal.

La prueba, no es prueba si en el proceso no se valora con tal fin, es el juez penal quien tiene la misión de valorarla y hacerla importante en el proceso, debiendo evitar el silencio de la prueba, siempre con objetividad e imparcialidad determinar el fin para el cual es incorporada, debe señalar, la licitud de la misma, cuando hacemos referencia que dicha prueba es incorporada por las partes de manera legal o autorizada en algunos casos por el juez de manera legal; determinar su pertenencia, que no es más, que dicha prueba se relacione con el hecho, debido que el hecho es uno sólo que debe estar conectado con pruebas físicas, materiales o humanas; ser conducente, que no es más que trasladar el hecho al proceso con esa prueba; necesaria, enfocada que cada prueba conlleva a determinar los hechos del proceso, más sin embargo sin esa prueba no se puede terminar el rompecabezas.

Esto lo que enfoca, que esas acusaciones o escritos de contestación a la acusación están a veces cargadas de ciento de páginas promoviendo todo tipo de documentos testigos, entre otros, que realmente un juicio se obtiene la verdad con una prueba esencial.

Las pruebas, se entrelazan con los hechos, sin embargo las mismas son tan importantes que el Estado ha establecido la protección o localización de algunas de ellas que pueden ser desaparecidas por

cualquier circunstancias, como lo son las pruebas anticipadas, como son las exhumaciones, declaraciones de testigos o victimas a punto de morir, inspecciones judiciales, reconocimiento de imputados, entre otros, donde la legislación le da ese grado de eficacia e importancia, a los fines de ser evacuadas en presencia del juez a los fines de dejar constancia de la misma y en la forma que se reproduce ante el juez y las partes. Se deja constancia en estas pruebas como sucedió un hecho determinado bajo la visión de los profesionales del derecho que no estaban allí más sin embargo actúan como partes del proceso, y pueden intervenir en ese proceso de constitución de la pruebas con preguntas que le permitan sustentar alguna hipótesis que se disemine en el proceso.

Estas pruebas anticipadas, aunque son costosas para el Estado, las mismas se fundamentan en ese único fin que conlleva el proceso, la búsqueda de la verdad por los medios de prueba que sean contundentes y necesarios para determinar lo que realmente ocurrió, sin importar el dolor de terceros o víctimas, como es el caso de las exhumaciones, donde familiares participan en esa prueba a pesar del dolor sentimental que conlleva las actuaciones de los expertos y que pudiese estar allí presente si es el caso el posible victimario; es en este caso, como la acción coercitiva del Estado, a través del poder judicial quien actúa en Nombre de la República y por Autoridad de la Ley, se hace de esa prueba, sin importar intereses personales.

Todo este comentario, nos conduce a exaltar la importancia en la construcción de la prueba contable, como una herramienta en la investigación penal, y en la búsqueda de los culpables de hechos ilícitos que afectan el erario público, y que por nuevas tendencias observamos que dichos delitos afectan a toda una sociedad al ser considerados de lessa humanidad, al no utilizar los recursos financieros y materiales, para lo cual están destinados según la norma, recayendo en este momento histórico contemporáneo a los profesionales de

la administración y la contaduría, el deber de servir a la patria cuando los requiera, con el conocimiento que día a día es impartido en las aulas de estudio.

POSTURA CONCLUSIVA

Por todo lo referido hasta el momento, el profesional de la Contaduría Pública o Administrador, juegan un papel muy importante en el campo de la investigación penal, como ciencias auxiliares forenses, en aquellos ilícitos financieros que afectan a las instituciones del Estado e instituciones privadas, al elaborar los peritajes contables que se equiparan a una experticia de laboratorio, debido que toda la información es colectada por el Ministerio Público o los órganos auxiliares de investigación, teniendo el experto contable que procesarla directamente donde se encuentra, para producir el informe pericial, que luego será remitido conjuntamente con sus anexos al Órgano Jurisdiccional, quien los valorará conjuntamente con el cúmulo de pruebas que fueron aportados por el titular de la acción penal, y poder emitir el pronunciamiento judicial respectivo.

Es por ello, que conocer, interpretar, analizar, valorar, estudiar, entre otros, la prueba por parte del juez, es sumamente importante, necesario, vital, indispensable, lo cual conlleva a la búsqueda de la verdad, todo fundamentado en la teoría que la prueba es el corazón del proceso, y sin ella, no se puede determinar la verdad de los hechos y lo que realmente ocurrió, para poder así determinar la responsabilidad por acción u omisión del procesado, o bien sea la inocencia de quien es sometido a ese proceso penal. La prueba, no puede ser arropada o eliminada por una admisión de hechos, en razón que en Venezuela existe un sistema acusatorio en la cual le corresponde al Ministerio Público determinar realmente lo que sucedió, teniendo ya casos relevantes en materia académica, donde han pretendido los justiciables a través de la admisión de los hechos asumir una responsabilidad en nombre de otros (padre e hijo, hermanos gemelos) a los fines de detener el aparataje judicial y

donde el ministerio público no puede dejar de investigar por esa sencilla acción del ser humano, debido que la esencia del proceso penal, no es llevar a la cárcel a una persona inocente a los fines de dar una respuesta a la víctima, sino llevar al verdadero culpable "Más vale un culpable en libertad, que un inocente en la cárcel".

Esa valoración de la prueba, deja de ser tarifada, y pasa hacer una valoración razonada y basada en las reglas de la sana crítica, donde debe expresar en su decisión que fue lo que lo conllevo a tomar esa posición que sustentara su tesis. Todo esto se nutre como lo prevé las normas adjetivas penales basadas en las reglas de la lógica, la máxima de experiencia y al conocimiento científico, para llegar la libertad de calificación de la prueba que ha sido empleada, para que ante una revisión de esa sentencia, se pueda determinar un respeto al debido proceso. La prueba es la columna vertebral del proceso, y la experticia contable la medula espinal para determinar la responsabilidad en el incorrecto uso del erario público, donde las Universidades y sus graduandos en las áreas de Administración y Contabilidad, deberán contribuir con el conocimiento científico a la hora de su elaboración, y más ahora que existe una diáspora de profesionales especialista y técnico en dichas experticias.

"…Cada Uno Juzga Bien Aquello Que Conoce, Y De Eso Es Buen Juez…".

Aristóteles

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.908.E Caracas.

Gaceta Oficial de la Presidencia de la República. (2012). **Código Orgánico Procesal Penal**. Decreto N° 9.042. 12 de junio de 2012. Caracas.

Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores, Justicia y Paz. **Manual Único de Procedimientos en Materia de Cadena de Custodia de Evidencias Físicas, del Ministerio Público**. (2012) Caracas.

Gaceta Oficial de la República de Venezuela. (1973). **Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública**. Gaceta Oficial Nº 30.273. 5 de diciembre de 1973.

ATISBO DEL LIDERAZGO RESONANTE EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Autora: Elita Marina Rodríguez
Elita0r_8inteligente@hotmail.com

RESUMEN

La educación a través de la historia ha sido considerada como un factor relevante para el desarrollo del ser humano. La sociedad se enfrenta a avances, continuos, sistemáticos, que permiten a las personas atender retos para alcanzar tanto objetivos como metas tanto en el plano personal como el profesional. De conformidad con esto, el proceso gerencial es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones comerciales, industriales y educativas, aplicando siempre elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar, evaluar, realimentar, comunicar y tomar decisiones. Dentro de esta perspectiva, se considera que el gerente de una institución universitaria debe ser una persona competente, con conocimientos suficientes, para proporcionar orientación profesional docente y asistencia apropiada al personal bajo su responsabilidad. Al respecto, el autor mencionado en el párrafo anterior que las instituciones educativas precisan ser gerenciadas por profesionales altamente preparados, donde se generan alternativas de solución en la optimización de la calidad de la enseñanza, contar con directivos proactivos, creativos, con alta capacidad de gestión. Por lo tanto cada centro educativo requiere un personal con criterios científicos, actualizados a los fines de solucionar con eficacia y eficiencia los problemas tanto pedagógicos como administrativos que se presentan. Desde este punto de vista, se hace impostergable que los gerentes universitarios unan esfuerzos por gestionar cambios como líderes resonantes en las organizacionales en el logro del compromiso docente en su praxis diaria.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo resonate-gerencia universitària

ATISBO OF THE RESONANT LEADERSHIP IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT

Author: Elita Marina Rodríguez
elitar_8inteligente@hotmail.com

ABSTRACT

Education throughout history has been considered as a relevant factor for the development of the human being. Society faces advances, continuous, systematic, that allow people to meet challenges to achieve both goals and goals both on a personal and professional level. In accordance with this, the management process is an important factor in all aspects of life, primarily in commercial, industrial and educational organizations, always applying essential elements that should not be missing such as: plan, execute, control, evaluate, feedback , communicate and make decisions. Within this perspective, it is considered that the manager of a university institution must be a competent person, with sufficient knowledge, to provide professional guidance to teachers and appropriate assistance to the personnel under their responsibility. In this regard, the author mentioned in the previous paragraph that educational institutions need to be managed by highly trained professionals, where alternative solutions are generated in the optimization of the quality of teaching, have proactive, creative managers with high management skills. Therefore each educational center requires a staff with scientific criteria, updated in order to effectively and efficiently solve the pedagogical and administrative problems that arise. From this point of view, it is imperative that university managers unite efforts to manage changes as resounding leaders in the organizational in achieving the commitment of teachers in their daily practice.

.

KEYWORDS: Leadership resonate- University management

INTRODUCCIÓN

La realidad mundial en los ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, ecológicos, han generado una transformación en el desenvolvimiento y papel protagónico del ser humano, por ende, el rol que debe jugar la educación en todos los niveles, como un cambio importante, caracterizado por el cambio, adaptación y contextualización de las nuevas intenciones educativas, lo cual hace necesario valorar y estudiar las características del liderazgo que debería plantearse en los centros educativos, para adecuar su dirección a esos cambios.

Desde esta perspectiva, la variada, compleja demanda de la sociedad, le plantea a los gerentes, disponer en su desempeño laboral, de las competencias propias del liderazgo resonante, que tenga capacidad de superar la adversidad, proyectar a futuro un conjunto de respuestas o comportamientos de superación y/o afrontamiento sin duda, es el perfil más buscado en los líderes de hoy en día, con lo cual busca propiciar cambios significativos e innovaciones en las instituciones educativas, además de promover equipos de trabajo que puedan conformarse en una comunidad educativa, orientado hacia la coherencia de las visiones, mayor motivación y compromiso de sus integrantes.

Después de las consideraciones anteriores el liderazgo resonante es aquel que tiene la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y desarrolla del entorno mediato e inmediato un ambiente que promueve la resonancia de los que lo rodean. A su vez, este tipo de liderazgo busca transfigurar a la gente así como a las organizaciones, es decir, cambia la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente.

Liderazgo Resonante como Arte que Mueve a la Gerencia

El éxito y funcionamiento operativo de los recintos universitarios, dependen en su mayor parte del liderazgo que aporten los

gerentes; por tal motivo, se requiere que el mismo sea efectivo para el colectivo en los actuales momentos, los estilos de liderazgo no son precisamente algo fácil dentro de las organizaciones, en virtud que se ha demostrado con el transcurrir de los años, que la gerencia universitaria ha traído consigo fallas caracterizadas por la pérdida del liderazgo.

Sobre dicha base el liderazgo resonante es un arte que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría con el fin de lograr los objetivos en común, es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio. El líder es la persona que posee las características de dirigir a los integrantes, la autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma.

En torno a esta temática Daft, (2010), define liderazgo como el proceso de influencia que tiene una persona sobre una organización. Incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores porque siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores, por lo tanto su finalidad será dinamizar las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

En este sentido, se comprende que la actuación del gerente deberá estar orientada permanentemente por el análisis del impacto de los factores que influyan en el liderazgo, las relaciones con los miembros del personal, las tareas y el poder asumido, con el fin de producir flexibilidad la cual permita la eficiencia y eficacia de un líder que satisfaga el desempeño dentro de sus funciones.

Cabe destacar también a Goleman, Boyatzis y Mckee (2004), quienes expresan que la manera como el gerente gestione y canalice las emociones para que un grupo de personas alcancen los objetivos, dependerá del grado de inteligencia emocional, al respecto los gerentes educativos, emocionalmente inteligentes, despertarán de manera natural la resonancia, empleando la comunicación y sobre todo la empatía. Se hace necesario precisar que lo más importante al lograr la conexión emocional con los demás miembros del personal, es que infundirá un significado especial a lo laboral, compartiendo e irradiando entusiasmo y la satisfacción de hacer el trabajo bien.

Se considera que en un buen liderazgo resonante se destaca el carácter persuasivo, negociador, como también la proyección al futuro de las acciones. Es decir, el gerente que desarrolle este liderazgo conducirá al personal en una dirección con un buen desempeño laboral permitiendo el cambio, ausencia de restricción, así como la disposición de buen entendimiento, fomentando confianza, respeto y satisfacción laboral, mantenimiento un sentido de visión, cultura esencial del proceso de liderazgo resonante.

Para Goleman (2008), el liderazgo resonante, “comprende los sentimientos de las personas se encuentran en el mismo lugar, permitiéndoles ayudar a cada uno para actuar con emociones positivas, con empatía, cordialidad, con ánimo estable para sacar adelante actividades educativas” (p.28). De esta manera, el director del nivel de educación media general, tiene influencia positiva, ayuda hacia los docentes, dependerá de la motivación, llevando adelante situaciones críticas en el ejercicio de sus labores pedagógicas para asumir las responsabilidades inherentes al cargo y mejorar las relaciones interpersonales.

Este tipo de líder utiliza la empatía para transmitir entusiasmo a todo el personal conformado a un grupo de trabajo; en tal ocasión, el liderazgo resonante se refleja en la persona exhibiendo optimismo,

entusiasmo, aportando ideas nuevas sobre las emociones e inteligencia emocional, tal es el caso de Gil (2010), quien señala “la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida” (p.18)

> De igual forma, las personas con liderazgo resonante son aquéllas con fe, valentía y convicción para la realización de cualquier actividad cotidiana, especialmente actividades educativas. Por lo tanto, el éxito de las actividades no depende de lo realizado, sino de la manera como lo hacen porque muestran alegría, emoción, dedicación, paciencia, cariño amor, ternura, amabilidad, cordialidad, cortesía y valores para sacar adelante todas las actividades satisfaciendo al personal.

Este liderazgo se caracteriza por cuatro dominios descritos a continuación con sus respectivas competencias planteados por los autores antes señalados, como: conciencia de uno mismo esta consiste en la comprensión profunda de las emociones propias del líder, así como de sus fortalezas, limitaciones, valores, motivaciones. Por ello, los líderes conscientes de sí mismo conocen valores, objetivos, expectativas.

Entre las características se ubican las competencias emocionales la valoración adecuada de sí mismo, es cuando los líderes reconocen sus fortaleza, sus debilidades, se ríen de sí mismos. Son capaces de aprender las cosas mejorando, admitiendo de buen grado la crítica y el feedback constructivo. Esta valoración también, posibilita a los líderes reconocer cuando debe pedir ayuda centrar su atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo; recursos, capacidades, potencialidades, en cuanto ambiciones, objetivos poco realista, esfuerzo desmedido, sed de poder, necesidad insaciable de reconocimiento, preocupación por las apariencias.

Asimismo, catalizar el cambio es cuando los líderes son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el “statu quo” y

situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos, convincentes abogados del cambio frente a la oposición, saben encontrar el modo de superar las barreras obstaculizando el cambio adecuado, poseen un alto grado de influencia, compromiso, motivación e iniciativa, optimismo: para esto hace falta personas que se tomen su tarea como una misión y no simplemente como un trabajado, mostrando entusiasmo por el cambio.

Por este conjunto de características del liderazgo resonante, es por el cual los lideres socialmente diestros, según Goleman, Bayatsis y McKee (2004.), tienden a resonar con un amplio abanico de personas al poseer la habilidad necesaria para encontrar elementos comunes sobre asentar la relación. Es decir, las personas tienen clara la absoluta necesidad de trabajar en equipo para alcanzar metas importantes y en consecuencia, disponer de una extensa red de colaboradores cuando llega al momento de la acción. Por ello, en la medida que las funciones del liderazgo se tomen complejas, requieren colaboraciones y habilidades interpersonales.

De los planteamientos, se infiere, un gerente ejerce un liderazgo resonante cuando impulsa su capacidad para llevarse bien con el personal, comprende el sentir y experimentan, produciendo cambios en las personas, las cuales se relacionan, constituyendo un soporte fundamental en la eficacia de actuación gerencial, aportando guías de interés en el ejercicio de la dirección, en la mejora progresiva de su capacidad, considerando la satisfacción laboral como repuesta afectiva, reconociendo oportunidades de mostrando habilidades, fortaleciendo la productividad del talento humano,

En efecto para lograr convertirse en un líder resonante es necesario lograr mantener un control emocional, no basta tener un alto coeficiente intelectual, sino depende en gran medida de la capacidad adquiriendo el control de las reacciones ante situaciones, produciendo molestia, tristeza, ansiedad, e incluso alegría;

así como como, la capacidad de hallar su propio sentimientos y de los demás desarrollando de distintas maneras en diversos niveles, distinguiendo fortalezas, debilidades en los lideres en relación con sus aptitudes emocionales, estableciendo empatía, obteniendo un equipo de trabajo creativo y eficaz.

Liderazgo Resonante como Camino para Potenciar la Gerencia Universitaria

El nuevo enfoque gerencial trata de encarar el problema de la gestión universitaria desde una nueva perspectiva, sustentado en un renovado perfil gerencial, en el cual, el liderazgo según Daft (ob. cit.), “aparece como la artista principal, cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo, no reactivo, imaginativo y creativo, más que pragmático, y sobre todo a tener una visión holística de las cosas” (p. 14). Es evidente que la sociedad, que está en permanente cambio, necesita más personas que ejerzan un tipo u otro de liderazgo. Personas que hagan lo que piensan o se proponen, que sean eficaces alcanzando los objetivos previstos y que tengan en cuenta su entorno.

En este orden de ideas, Drucker (1992) indica que todos estos cambios están reclamando nuevas competencias claves del éxito del liderazgo los cuales están íntimamente relacionados entre sí, pero totalmente distintos. En la elaboración del presente trabajo de grado, es relevante reconocer como el liderazgo ha sido una herramienta fundamental del direccionamiento de las organizaciones desde sus inicios y cómo ha evolucionado como consecuencia de los cambios del entorno global.

Es innegable que aspectos como la globalización y la tecnología entre otros, ha impulsado procesos de cambio frente a la forma y aplicación de políticas y estrategias organizacionales, así como en la toma de decisiones y es por ello que el verdadero líder debe atender a todos los retos que sugiere la competitividad tanto interna como externa y la obligación que tiene de encuadrar a la organización dentro de un ámbito comercial que garantice en la mayor

medida posible su estabilidad y subsistencia en el tiempo.

En esta misma línea argumentativa, Gil (2010.), concibe al gerente educativo como: "quien alcanza objetivos predeterminados mediante la motivación, participación, cooperación voluntaria y el esfuerzo de todos los sectores educativos para el logro de las metas preestablecidas." (p.67). Se considera que el gerente universitario está relacionado con el liderazgo resonante cuyo fin es afianzar la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad derivada de las emociones, por lo que él como gerente desarrolla en su entorno mediato e inmediato, un ambiente que promueva relaciones interpersonales con quienes les rodea.

De esta manera, se pone de manifiesto la importancia de gerenciar para el buen funcionamiento de una institución educativa, toda vez que la activación de mecanismos de participación, basado en el establecimiento de normas de comunicación, garantiza la incorporación de diferentes puntos de vista e intereses en pro de la competitividad organizacional. Sobre todo el gerenciar aplicando rasgos de resonancia permite demostrar la habilidad esencial en el espacio laboral educativo, aún más en los momentos de crisis, y confusión.

Los gerentes universitarios requieren conocer, apoyarse, desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas del personal, para liderizar la integración de los talentos y recursos, poniendo de manifiesto las bondades de la gerencia educativa para el logro de cada objetivo dentro de las universidades. Acerca de la posibilidad de superar la gerencia tradicional sobre la base del liderazgo resonante que puedan asumir los gerentes universitarios.

Partiendo de los supuestos anteriores, el gerente universitario debe conocer a fondo su personal, como piensa, actúa, lo que es capaz de hacer, con ello podrá buscar métodos y estrategias para fomentar las relaciones interpersonales. De acuerdo con lo expuesto, se puede afirmar que el gerente como líder resonante tiene la responsabilidad de

motivar y propiciar un ambiente laboral que provoque el desarrollo de las relaciones interpersonales en la organización.

Sobre este particular, el intercambio de sentimientos, emociones y pensamientos, constituye una integración popular entre las personas y la habilidad con que la gente desarrolla su sincronía emocional viene a ser un determinante en la efectividad interpersonal. La definición anterior demuestra que el gerente universitario debe practicar habilidades y destrezas para que el personal realice actividades de intercambio que contribuyan a su estabilidad emocional y pueda ser transmitida a sus compañeros de equipo.

Las afirmaciones de los anteriores, permiten sintetizar que el gerente universitario debe actuar como líder resonante con la finalidad de lograr minimizar el conflicto, aplicando la negociación, evitando enfrentamientos para alcanzar fines positivos en el ámbito institucional en general, además aplicar tácticas para suavizar el problema manejando estrategias para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la institución.

Atendiendo a las consideraciones expuestas, se infiere que la figura del gerente universitario como líder resonante, constituye un factor determinante en una Institución y un recurso importante y valioso dentro de las relaciones interpersonales, por lo que bajo la acción del líder el docente tiene la oportunidad de orientar para el logro de objetivos comunes y compartidos, utilizando un estilo de liderazgo resonante que inspire el poder de una visión o imponga un curso de acción, como herramienta gerencial para fortalecer las relaciones interpersonales de los docentes universitarios.

CONCLUSIONES

El líder con características resonantes en el ámbito educativo universitario, es el principal gestor de significados dentro del grupo, con ello contribuye de forma pacífica a resolver los diferentes conflictos que se

suscitan en el entorno. Por lo tanto, el liderazgo resonante contribuye fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes, el gerente debe planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas, prácticas gerenciales adecuadas para facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad.

De igual manera este tipo de liderazgo en el ámbito universitario ayudará a conducir mejores ideas y decisiones, así como producir resultados de mayor calidad dado el involucramiento de todos, la tendencia es aumentar el empoderamiento, motivación, el compromiso de los miembros, ensanchándose el circulo de la comunicación para lograr el mejoramiento de las relaciones interpersonales con base en el aumento de la posibilidad de mostrar las fortaleza individualmente.

Es importante señalar que el liderazgo gerencial tiene un rol de importancia en la efectividad del gerente en la institución, quienes cumplen con la función transformadora, por lo cual deben convertirse en agentes de cambio como fuente determinante en las diferentes transformaciones. Además se refleja el hecho que permitirá a los gerentes universitarios fortalecer su desempeño a través de herramientas gerenciales de liderazgo resonante y administrar con eficiencia y eficacia el talento humano para lograr excelentes relaciones interpersonales.

En el mismo orden discursivo, la educación constituye un proceso basado en la construcción de nuevos saberes para el desarrollo personal ajustado al mundo contemporáneo realizando una práctica de gestión educativa, interactiva, participativa, donde el director impulse la innovación, al cambio permanente, por consiguiente, a convertir al individuo en un sujeto activo, como factor clave de la institución.

Es por esto que el liderazgo resonante del gerente y las relaciones interpersonales son factores indispensables para el funcionamiento de las instituciones educativas y la

relación de las mismas con la comunidad donde se desenvuelven. De igual manera, ayudará a conducir mejores ideas y decisiones, así como producir resultados de mayor calidad dado el involucramiento de todos, la tendencia es aumentar el empoderamiento, motivación, el compromiso de los miembros, ensanchándose el circulo de la comunicación para lograr el mejoramiento de las relaciones interpersonales con base en el aumento de la posibilidad de mostrar las fortaleza individualmente.

Frente a este escenario el líder resonante en las instituciones universitarias es el principal actor social para el proceso de toma de decisiones correctivas por parte de las autoridades, daría paso para visualizar cambios estratégicos en la gestión gerencial, para dirigir sus acciones con principios de calidad, sintetizando la utilidad de los talentos humanos específicamente, de los docentes en aras de afianzar su rol de líder. Dentro de esta perspectiva los aspectos señalados abren espacios para el desarrollo y crecimiento del talento humano, por cuanto el rol del gerente como líder dentro de la institución, de esta manera logrará fomentar el liderazgo resonante para facilitar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Daft, R. (2010). **Liderazgo en Tiempos de Incertidumbre**. México. Mc Graw Hill.

Drucker, P. (1992). **El Ejecutivo Eficaz**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

Gil. J. (2010), **Coaching Apreciativo. Vía para Desarrollar el Liderazgo Resiliente**. Tendencias de Formación. Capital Humano. [Revista en línea] Nº 242.

Goleman, D. Boyatzis, C. y Mckee, G. (2004), **Los Secretos de la Sicología**. Caracas. Editorial Melvin, C.A.

Goleman, A. (2008). **El Líder Resonante Crea más. El Poder de la Inteligencia Emocional**. Caracas: Melvin.

EL KNOW HOW Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES DESDE UNA PERSPECTIVA NEUROLINGUISTICA

Autor: José A. Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones que prosperan en el tiempo son llamadas “organizaciones inteligentes”, es decir son aquellas conformadas por grupos de personas que alinean sus talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aún frente a escenarios cambiantes. Se propicia como aporte en este artículo pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al Know How desde la perspectiva de la neurolingüística. De allí, que el gerente dentro de las llamadas organizaciones inteligentes para liderar a sus subordinados debe ejercer ciertas funciones específicas en torno a la tarea que ellos desarrollan, las cuales son: orientación, comunicación de objetivos, instrucciones, apoyo en la realización de la tarea, control de la ejecución y de los resultados de la tarea, adopción de medidas pertinentes, suministro de feedback, evaluación del desempeño entre otros. Bajo estas circunstancias, las estrategias mentales del líder son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que no solo determinan el cómo interpretar el mundo sino también de actuar. Si se analiza esta situación desde una perspectiva empresarial, se establece una estrecha relación de las personas dentro de las organizaciones ya que cuando un gerente induce en sus colaboradores el desarrollo de nuevas estrategias, un plan para llegar a la meta o bien, las personas involucradas en esta tarea proporcionan una idea sobre cómo implementar acciones que contribuyan al éxito de la organización.

PALABRAS CLAVE

Gerente, estrategias mentales, organizaciones inteligentes, perspectiva neurolingüística

THE MANAGER, THE MENTAL STRATEGIES AND THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS FROM A NEUROLINGUISTIC PERSPECTIVE

Author: José A. Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

ABSTRACT

A Organizations that thrive over time are called "intelligent organizations", that is, those formed by groups of people who align their talents and abilities to learn to succeed together and achieve the desired results, even in the face of changing scenarios. As a contribution in this article, it is proposed to think about totalities and make connections, looking for points of improvement or leverages that restore the equilibrium of the system and allow it to become open to Know How from the perspective of neurolinguistics. Hence, the manager within the so-called intelligent organizations to lead their subordinates must exercise certain specific functions around the task they develop, which are: orientation, communication of objectives, instructions, support in carrying out the task, control of the execution and of the results of the task, adoption of pertinent measures, provision of feedback, evaluation of performance among others. Under these circumstances, the mental strategies of the leader are indispensable to understand the way of acting of the people who collaborate in an organization since they not only determine how to interpret the world but also to act. If this situation is analyzed from a business perspective, a close relationship is established between the people within the organizations since when a manager induces in his collaborators the development of new strategies, a plan to reach the goal or, the people involved In this task they provide an idea on how to implement actions that contribute to the success of the organization.

KEYWORDS: Manager, mental strategies, intelligent organizations, neurolinguistic perspective

INTRODUCCION

En las nuevas concepciones empresariales, se rediseñan sus estructuras y formas de operar para llegar a lo que actualmente se llama organizaciones inteligentes, en las que todos sus integrantes se preocupan por identificar y/o resolver problemas dentro de las empresas donde se desarrollar los propósitos y objetivos empresariales.

De allí que las organizaciones que aprenden tanto del entorno como de sí misma, se ha de considerar como un modelo ideal de lo que una entidad puede llegar a ser si el capital humano, deja de lado su forma habitual de pensar y están abiertas a nuevas ideas, a nuevos métodos o formas de hacer las cosas; es decir, cuando todos los miembros de la organización están aprendiendo constantemente.

Las organizaciones que aprenden, tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga experimentando, mejorando e incrementando su capacidad, su eficiencia y su eficacia. Este tipo de organización se basa en la igualdad, en la información abierta, en la escasa jerarquía y en una cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades, atienda y corrija las debilidades y maneje las crisis.

En este tipo de tendencias, los líderes juegan un papel primordial al otorgar facultades a los integrantes de las diversas áreas que conforman la empresa con respecto a la planeación, y dentro de ésta, la toma de decisiones, el fomento de las relaciones entre departamentos y con otras organizaciones. En general se requiere darle valor esencial a la organización a través de la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada especialmente para un desempeño eficiente.

En la actualidad el gerente se enfrenta a una continua diatriba entre cuestionar lo que hasta ahora parecía la manera idónea de hacer y ejercer la profesión o generar nuevas teorías y fórmulas para enfrentar los retos que

se presentan continuamente en el país, donde se vive una crisis atípica pero que a la vez puede ser una gran oportunidad para probar nuestras propias teorías o el "KNOW HOW" (saber cómo) Venezolano.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Desde este enfoque argumentativo los distintos profesionales del conocimiento, administradores, economistas que se desempeñan como altos gerentes, cuando las condiciones que se le presentan o a las que se enfrentan no son las conocidas o señaladas en textos y teorías comprobadas, consideran que nada hay por hacer, lo cual a mi parecer es una forma de darse por vencido sin dar la pelea, pues ser gerente o gerenciar es un nombre al cual le acompañan los apellidos, retos y metas. (Martínez, 2013).

Es importante destacar que el interés o la fuerza motivadora para el desarrollo de estrategias mentales tiene una causa totalmente objetiva: la real necesidad del conocimiento que será estudiado. Si usted no necesita saber un tema, si no carece de esa habilidad, si sus competencias de gestión institucional tienen un alto nivel, entonces no tiene por qué tener interés en un nuevo aprendizaje. De lo contrario si usted reconoce que debe mejorar sus conocimientos y técnicas para mejorar la gestión de su establecimiento, entonces estaré seguro que tendría un gran interés, y eso garantizará el éxito a alcanzar.

En tal sentido y haciendo honor a ellos es que se debe encontrar el "KNOW HOW" (saber cómo) para nuestro caso específico y es que siempre hay una forma de lograr respuesta a un planteamiento, a tal efecto, Stumpf (2012) señala que "si en el camino se logra tropezar o caer al tratar de conseguir esa respuesta se habrá experimentado las diferentes forma de no lograrlo", (p. 54) y prosigue diciendo: ¿de qué forma puedo lograr que la manera de hacer algo funcione en otros aspectos o en otros contextos?

En correspondencia con las ideas precedentes, la respuesta que dará un Coach practicante de PNL, es

la transferencia de las estrategias mentales, estas son las formas, la manera, el cómo se organizan los pensamientos para llevar a cabo una cierta tarea (el posterior comportamiento). Esto debido León, (2008) a que “los individuos perciben el mundo a través de los cinco sentidos, vista, oído, tacto, olfato y gusto. Lo percibido a través de los sentidos o sistema representacional origina procesos neurológicos que generan pensamientos o ideas”, (p. 102). Ello significa que el ser humano está programado para responder a un estímulo, dentro de las estructuras profundas del subconsciente, que responde a una especie de interruptor que es el que activa el mecanismo de respuesta o ejecución.

Bajo este contexto, parafraseando a Rivera y González (2004) quienes aducen que el descubrir cuál es la estrategia mental eficiente y el punto de decisión, sin dejarse engañar por la estrategia mental, intención oculta o de ganancia secundaria, en ocasiones es llamada zona de confort o para otros simplemente conformismo, está representada por algo a lo que se está muchas veces aferrado o que nos da sensación de comodidad, estabilidad, la cual evita en ocasiones completar una tarea o acción cuando el subconsciente detecta que perderá esa comodidad.

En este orden de ideas Senge, (2000) señala que “la construcción de modelos mentales se da en el marco de una visión compartida capaz de aglutinar los esfuerzos y orientar la acción colectiva en una dirección común”. (P.37). Asimismo, destaca el autor precitado que en el seno de una organización creativa, este ideal sirve de vínculo de unión de la disparidad de iniciativas emergentes en la misma e impregna de coherencia al conjunto. La visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora.

De lo antes descrito se desprende la idea que las organizaciones que aprenden deben contar con la capacidad de reinventarse a sí mismas. Su aprendizaje continuado se halla inmerso en ciclos de creación,

consolidación y cuestionamiento mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.

En el sentido, Nonaka, (1999) desde una perspectiva sistémica, sostiene que una organización que aprende es aquella en la que inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada reducida a un grupo particular sino una forma de comportamiento, donde todo miembro es de manera real o potencial un trabajador del conocimiento. Una organización que aprende se define como un amplio rango de sistemas y procedimientos destinados a capturar y movilizar el know-how. El objetivo de este sistema es involucrar a los trabajadores en las prácticas de aprendizaje y en la articulación y aplicación del conocimiento. Esto requiere el desarrollo de estrategias prácticas orientadas a que los trabajadores adquieran nuevas habilidades tales como desarrollar nuevas tareas o trabajar en equipo.

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional, entendiendo este concepto como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. (p. 84). De allí la importancia de afirmar que las organizaciones que aprenden son aquellas que están en aprendizaje continuo y tienen capacidad para, incluso reinventarse a sí mismas. El aprendizaje en estas organizaciones debería operar por ciclos de aprendizaje: crean, absorben y cuestionan el aprendizaje adquirido. Los cambios, cada vez son más rápidos, lo que implica para la organización mayor necesidad de capacidad de adaptación y en consecuencia mayor necesidad de aprender rápidamente, permitiendo hacer frente a los desafíos continuos que les presenta el entorno.

Desde esta perspectiva, se abre la posibilidad de repensar el aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias como estrategias sustantivas para la creación, sistematización, puesta en común y preservación de esos saberes colectivos. Un paso ineludible en esta dirección es una revisión crítica no sólo de la noción de conocimiento o saber sino la de aprendizaje en la organización dada la relevancia ante la inminencia del cambio, por lo que se deben establecer mecanismos para discernir aquello que debemos aprender y sobre la marcha desaprender y reaprender.

Cabe destacar que uno de los aspectos que deben estar presente en las organizaciones modernas son las relacionadas a la creación de conocimiento. En estas organizaciones se fomenta la creatividad e innovación como finalidad principal, permitiendo la adaptación de sus miembros de manera progresiva a los cambios que el entorno les exige, mostrando en consecuencia, gran disposición en el mejoramiento de sus procesos y productos. Por ello, se hace perentoria la necesidad que exista una cultura asociada a promover el conocimiento y compartirlo.

No obstante, estas transformaciones requieren líderes que medien tales procesos, a quienes Bartle (1998) llama activistas de conocimientos. Por abducción inferencial, los activistas de conocimiento se describen como “personas que tienen competencias para facilitar la creación y compartición de conocimientos en las organizaciones. Son por tanto, líderes que fomentan el aprendizaje organizacional entre sus miembros, inspirándolos y motivándolos hacia el logro de los fines de la organización”. (p. 22)

Sin embargo, los llama “ingenieros de conocimiento” tal como los define Nonaka y Takeuchi (1995) necesitan, para el proceso de generación de conocimientos, un contexto propicio para el aprendizaje individual y organizacional. Un contexto donde se realice la documentación, creación, práctica y

compartición de conocimientos. Asimismo, Martínez y col (2007) definen las comunidades de conocimiento como: Grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, donde los grupos aportan valores.

El departamento de una empresa y/o universidad es un claro ejemplo de una comunidad de conocimiento. En estas comunidades, además de la creatividad e innovación que debe existir, también se permite un cierto grado de flexibilidad al considerar los errores organizacionales como principio para conducirlas al aprendizaje organizacional, proceso determinante en el logro de la innovación y el alcance de las ventajas competitivas.

Cuando ocurre caos organizacional, se presenta una oportunidad para que sus miembros reflexionen y poder salir adelante, redimensionando el problema y resolviendo la crisis. Los miembros de ella responden favorablemente con creatividad e innovación, por eso es que también es llamado en estos casos “caos creativo”, el cual redunda en beneficios para conducir de nuevo a la adaptación y a la evolución de la red. Asimismo, estas comunidades permiten la generación de un contexto adecuado para el cultivo de la flexibilidad, motivación, creatividad, aprendizaje y evaluación de conocimientos entre sus miembros, en el cual predomine el respeto por los aportes que cada uno de sus actores pueda proporcionar.

La conjugación de todo esto garantizará el éxito organizacional, al permitir el favorable establecimiento de la cooperación y colaboración entre sus miembros. En ese sentido, al existir la cooperación, se propondrán soluciones a los problemas planteados. Sin embargo, cuando este desplazamiento de interacciones ya se realiza entre comunidades de conocimientos, se constituye una plataforma para que se conformen las redes de conocimientos, aplicando la abducción inferencial. La interacción favorece la formación de una red de conocimiento, donde las comunidades que investigan sobre un conocimiento específico crearán y compartirán por

medio de sus procesos, medios y tecnologías nuevos conocimientos a otras comunidades y redes a través de relaciones de cooperación.

Son, en definitiva, sustratos para la conformación de redes, porque siendo ellas parte de su conjunto, éstas se relacionan unas a otras intercambiando información, conocimientos y herramientas sobre un aspecto en común. Lo más importante para las comunidades de conocimiento y organizaciones estriba, en consecuencia, en su disposición de buscar ventajas competitivas que demanda del medio, a través de la construcción de nuevos conocimientos, enrumbándose de este modo, a la innovación continua de sus procesos, bienes y servicios a través de las avances en tecnología. Todos los actores involucrados deben estar comprometidos sobre el futuro que desean crear y los principios y lineamientos con los que esperan lograrlo como visión compartida de la organización.

Complementando el señalamiento anterior se podría afirmar en correspondencia con el know how que no basta disponer de sofisticada tecnología administrativa si no existe un proceso que lleve, por una parte, a la internalización de su valor e importancia y, por la otra, actividades de aprendizaje colectivo acerca de los usos y aprovechamiento adecuado de los mismos. En ello está envuelto una serie de factores y procesos relacionados con el cambio, aprendizaje, actitud, trabajo en equipo, disposición mental y talento de los individuos que posibilite realmente con el apoyo de tales recursos agregar valor a los productos y servicios que demandan los clientes.

La implementación de tecnologías lleva asociados una serie de cambios en las dimensiones del sistema humano cultural de la organización que son necesarios considerar a efecto de que los beneficios potenciales no se vean sacrificados. Existen por lo menos dos enfoques sobre el cambio que dan cuenta sobre una serie de cuestiones que es necesario considerar. En consecuencia se podría destacar que el hacer uso del know how se debe partir de que todo comportamiento

tiene una estructura que puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada.

Bajo esta concepción se permitiría corregir de manera rápida y efectiva los diversos problemas de aprendizaje por medio del desarrollo de las habilidades sensoriales donde se pondría de manifiesto los diversos aportes de la Programación Neurolingüística aplicable cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones, al captar los diversos patrones de comportamiento, dado que permite establecer rapport entre las personas que trabajan en una empresa; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal.

Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que impiden el crecimiento de las personas en la empresa. Puede ser complementada con oirás teorías (calidad total, empowerment, coaching, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción de organizaciones inteligentes y de individuos abiertos al aprendizaje.

Es importante resaltar que el gerente haciendo uso de este conocimiento y prácticas de PNL, de manera responsable y eficaz, parafraseando a Batista, (2001) puede no solo identificar el patrón de comportamiento de sus colaboradores, si no también realizar cambios profundos es su desempeño, dando herramientas para que ellos descubran y afloren su potencial ya que los recursos que un individuo requiere para efectuar un cambio ya existen dentro de él, a lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como profesionales

Los modelos mentales o la aplicación de técnicas de PNL buscan

exteriorizar los conocimientos y potencial de las personas dando herramientas y mayores opciones de respuesta ante una situación cumpliendo con este una de las presuposiciones de PNL según Carrión (2015). El individuo con mayores opciones es quien controla el sistema, se puede decir entonces, que mientras se tengan mayores alternativas o caminos, se podrán evaluar y tomar decisiones más acertadas, actuar o responder de manera efectiva y esto se logra con desarrollar el potencial que tenemos, transfiriendo la seguridad que las personas tienen al realizar las tareas cotidianas y sencillas como afeitarse, manejar, cantar bajo la ducha, para reproducir esa misma emoción o estímulo a el resto de sus actividades.

Es importante resaltar que el gerente haciendo uso de este conocimiento y prácticas de PNL, de manera responsable y eficaz, parafraseando a Batista, (2001) puede no solo identificar el patrón de comportamiento de sus colaboradores, si no también realizar cambios profundos es su desempeño, dando herramientas para que ellos descubran y afloren su potencial ya que los recursos que un individuo requiere para efectuar un cambio ya existen dentro de él, a lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como profesionales y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier reto que se nos presente, al lograr esa sinergia en un equipo de trabajo y aplicando los cambios en el entorno laboral este cambiará y de esta manera la Organización cambiará esto forma parte de lo que llamamos Organizaciones Inteligentes.

Pero, ¿Qué son las organizaciones inteligentes? A caso ¿tienen inteligencia las Organizaciones? Senge, (2000):

> Define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde

> las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. (p. 45)

Es decir el individuo aprende cada día a potenciar sus recursos y por ende su desempeño en aras de poder consolidar y hacer efectiva o exitosa su estrategia mental para luego ser compartida con sus pares a fin de crecer y aprender de manera conjunta. Por otra parte Gavin, (1999) postula que “en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento” (p. 82); lo que indica que un patrón de estrategias puede transferirse a otras personas, cuando el éxito en el desempeño hace ruido otros comienzan a copiar los comportamiento, pero no es solo lo superficial, el cambio se da de adentro hacia afuera, realmente para poder obtener los mismos resultados o resultados deseados se debe “copiar todo el paquete” es decir conocer y dominar el conjunto de estrategias que conllevan al éxito.

¿Qué veré? ¿Qué oiré? ¿Qué sentiré? Son preguntas que hace un Practicante de PNL luego de una sesión, pues el exhorto es ver en cada compañero, colaborador o líder una oportunidad de conocimiento y cambio continuo para mejorar el clima organizacional y la gestión organizacional, oír a cada uno de sus colaboradores y compañeros pues desde su sitio cada uno puede ser un potencial factor de cambios y así pues sentir se a gusto, sentir que cada día te acerca a esa versión de ti mismo mejorada a la que deseas llegar junto con los que a tu alrededor trabajan para el éxito.

POSTURA CONCLUSIVA

Para finalizar se podría destacar que en la responsabilidad de los gerentes, enmarcado en la dinámica del conocimiento está implícito el reto de que cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura; es decir, requiere incorporar a la vida diaria la auto superación continua, a

desarrollarse y proponerse nuevos retos en función de superarlos.

Por lo tanto, los nuevos gerentes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras que le permitan adaptarse a las situaciones de cambio y una visión compartida que conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado; es decir, una organización que se oriente hacia la innovación como vía para el desarrollo de capacidades que estimulen a través del PNL el replanteo de ideas que no se trabajaron, pero que permitan al gerente asirse de la innovación tecnológica, óptima gestión de la información, auto transformación, experimentación, proyección, transdisciplinariedad, disminución jerárquica, visión de logro y financiamiento.

En este contexto, la PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear individuos exitosos, con capacidad de autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional. Es aquí donde se presenta un reto que es a través del uso de la PNL que puede adquirir esa habilidad que le ayude como ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. La PNL se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión que se origina a partir de la lingüística, la terapia gestalt, la semántica general, análisis transaccional, dominio corporal, cognitivo y emocional.

Hoy más que nunca se requiere que los sistemas de gestión generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones y poder contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la organización, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana

en nuestros días. Por tanto el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Batista, J. (2001). **Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso Comunicacional Líder-Supervisado**. Tesis Doctorado en Ciencia Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo - Venezuela.

Carrión, S. (2015). **Curso Facultativo de PNL** (4ª). Editorial Obelisco. Barcelona - España

Chaparro, F. (1999). **De la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento.** Editorial Tercer Mundo. Santa Fe de Bogotá. Colombia

Dilts, R. (2003) **El Poder de la Palabra**. Editorial Urano. Barcelona, España.

Gavin, D. (2009). **Gestión del Talento Humano Cumpliendo lo Ético.** Obligaciones de la Revisión de Función, Negocios y Sociedad. Nueva York.

León, N. (2008). **Influencia del Coaching en la Competitividad de la Empresa Real Custom SA**. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres. Perú.

Martínez, M. (2013). **La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores**. Madrid: Díaz de Santos.

Miller, G. Galanter, E y Pribram, K (1960) **Planes y la Estructura de la Conducta.** Nueva York

Nonaka, I. y. (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación**. Editorial Oxford University Press. México

O´Connor, M (1998): **Un Modelo de Gestión por Valores**. Ed. McGraw-Hill. Madrid

Rivera, J. y González, L. (2004). **Un Programa de Coaching y Desarrollo de Liderazgo en Roche**. Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Madrid España.

Senge, P. (2000). **La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. Editorial Granica, España.

Stumpf, H. (2012) **El Contrato de Know How**. Editorial Temis, Bogotá – Colombia

Watson, J. (1919) **Psicología desde el Punto de Vista de un Conductista**, University of Chicago Press. Chicago

NUEVA GERENCIA ORGANIZACIONAL DESDE LA COMPLEJIDAD

Autora: Neida Simancas
simancasneida@gmail.com

RESUMEN

Se plantea en este ensayo hacer una revisión crítica reflexiva que propicie generar señalamientos teóricos pertinentes referentes a la necesidad de que se deconstruya las posturas onto-epistémicas tradicionales, que no han sido capaces de crear un conocimiento que genere entendimiento a la insostenible situación gerencial actual, concibiendo un basamento conceptual lógico fundamentado en los llamados paradigmas emergentes, específicamente en el paradigma de la complejidad. En el contexto del mundo globalizado actual se considera que la grave situación actual de la gerencia organizacional forma parte de las inquietudes más imperantes asumidas por las diversas disciplinas científicas exigiendo resignificación paradigmática. No obstante desde la perspectiva del planteamiento epistemológico tradicional pareciera que la magnitud de la realidad no puede ser abarcada. Por ello se aborda el paradigma de la complejidad el cual configura un carácter holístico y complejo emergiendo la teoría de la complejidad de Morín (2003), que busca explicar la complejidad organizacional. De igual forma se estudian otros pensadores que permiten visualizar la complejidad de nueva gerencia organizacional de manera compleja. Se concluye que la actual crisis gerencial debe estar configurada sobre un cambio hacia un paradigma emergente que sea afín a los elementos epistémicos considerados.

PALABRAS CLAVE
Resignificación paradigmática, complejidad organizacional, nueva gerencia organizacional, teoría de la complejidad

NEW ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FROM COMPLEXITY

Author: Neida Simancas
simancasneida@gmail.com

ABSTRACT

It is proposed in this essay to make a reflexive critical review that encourages the generation of pertinent theoretical remarks regarding the need to deconstruct traditional onto-epistemic positions, which have not been able to create knowledge that generates understanding of the current unsustainable managerial situation, conceiving a logical conceptual foundation based on the so-called emerging paradigms, specifically in the paradigm of complexity. In the context of the current globalized world, it is considered that the current serious situation of organizational management is part of the most prevailing concern assumed by the various scientific disciplines demanding paradigmatic resignification. However, from the perspective of traditional epistemological approach it would seem that the magnitude of reality can't be covered. Therefore, the complexity paradigm is addressed, which configures a holistic and complex character, emerging the Morin's theory of complexity (2003), which seeks to explain the organizational complexity. In the same way, other thinkers are studied that allow to visualize the complexity of new organizational management in a complex way. It's concluded that the current managerial crisis must be configured on a change towards an emerging paradigm that is related to the considered epistemic elements.

KEYWORDS: Paradigmatic resignification, organizational complexity, new organizational management, theory of complexity

INTRODUCCIÓN

Para tratar la complejidad de la Nueva Gerencia Organizacional se hace necesario referirse a paradigmas emergentes estando entre ellos las corrientes del pensamiento complejo enfatizando al recurso humano, considerado como el capital intelectual que puede garantizar el éxito organizacional. De este modo, en lo que respecta al énfasis puesto en el recurso humano, Álvarez (2015) expone que el liderazgo es un "concepto que tiene una connotación de temporalidad, pasando por la perennidad de ser líder, a ejercer el liderazgo ante y durante una situación determinada" (p.3).

Lo anterior implica que se puede asociar al liderazgo con uno de sus atributos como es el carisma o incluso con el temperamento o el carácter de la persona, por lo que el gerente en este caso se convierte en líder por la manera en que responde a las circunstancias que se le presenten. Por lo que se infiere que dentro del mundo organizacional se sabe que el factor clave que representa el éxito o el fracaso de una organización se ubica en el capital intelectual.

Por tanto la nueva gerencia organizacional requiere hoy día más de hombres visionarios, soñadores y creativos con ideas innovadoras y con pensamientos múltiples y progresistas más que de gerentes majestuosos. Se requiere por ende de hombres emprendedores que perciban los cambios y los atiendan a la velocidad vertiginosa con que suceden y tomando en consideración la flexibilidad que se requiere para poder dar respuestas oportunas y acertadas sin descuidar el entorno interno y externo a la organización.

En función de este requerimiento, la complejidad que se encuentra presente dentro de la nueva gerencia organizacional se convierte en una amenaza al considerar el pensamiento complejo del ser humano cuando se enfrenta a la racionalidad del gerente que es considerado desde la perspectiva organizacional gerencial tradicional como el tomador de decisiones.

Ante este escenario, una parte de la comunidad científica del ámbito

gerencial ha planteado resignificar paradigmáticamente la manera como tradicionalmente la gerencia ha considerado la complejidad organizacional. En este sentido desde hace varios años, se propone que a nivel de la nueva gerencia organizacional existe la ausencia de una visión gerencial con perspectiva compleja que manifiesta un retroceso de la comprensión de lo humano y del planeta, cuando hoy día debería aspirarse hacia una sociedad planetaria como lo proponen Morín, Ciurana y Motta (2006): un "unitas multiplex, es decir, la unidad sustentada en la diversidad humana" (p.10).

De este modo se requiere de una exploración constante de los mejores espacios organizacionales, en donde se transformen la visión corta y simplicista así como la no retro-alimentación de los entornos empresa-social-ecológico-planetario, en una búsqueda constante y permanente de códigos de excelencia del todo organizacional para el beneficio del recurso humano primeramente y a la vez el de la organización.

Bajo esta visión, la ciencia debe ser examinada, siendo oportuno realizar una resignificación de los paradigmas y por tanto del conocimiento científico, surgiendo así la necesidad de asumir la postura desde un paradigma emergente que permita de-construir los laberintos epistémicos tradicionales propios de una coyuntura insustentable para que se puedan construir percepciones de la realidad que sean cónsonos con los cambios disruptivos de los tiempos actuales (Martínez, 2016:66).

Considerados estos argumentos, es oportuno preguntarse ¿Cuáles son los elementos de la gerencia tradicional que son cuestionados por el Paradigma Emergente de la Complejidad?. En virtud que toda estrategia organizacional de la nueva gerencia tiene que tratar directamente con la complejidad de la existencia del Ser, se plantea en este ensayo hacer una revisión crítica reflexiva que propicie generar señalamientos teóricos pertinentes referentes a la necesidad de que se deconstruya las

posturas onto-epistémicas tradicionales, que no han sido capaces de crear un conocimiento que genere entendimiento a la insostenible situación gerencial actual, a partir de un recorrido realizado sobre la resignificación paradigmática desde la óptica de la complejidad, procurando que la revisión permita aportar luces al conocimiento requerido para enfrentar a los actuales desafíos organizacionales.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

De la Complejidad Organizacional

En cuanto a la complejidad, existe la presencia de gran diversidad de elementos que interactúan dinámicamente y cada uno de esos elementos se influencia de manera mutua y las interacciones que se conciben resultan ser de tipo no lineales, implicando que se consideran como sistemas abiertos y como tales requieren la influencia de entorno (Talavera, 2013:7). Siendo esto así, estas características son plenamente identificables en la dimensión gerencial al ser considerada como categoría epistémica.

La postura reflexiva asumida da lugar a ir más allá de pensar la realidad sólo de forma lineal, considerada como elemento de la gerencia tradicional y sobrepasa los límites de la linealidad cuando se intenta comprender la realidad de las organizaciones considerando a la nueva gerencia. Para ello, considerar evaluar el ámbito empresarial desde una visión holística, no es más que una visión global que involucra todos los elementos, actividades, recursos y estrategias de una organización como partes representantes de la misma (Puma, 2017:2).

Al contemplar cada una de las posturas asumidas, se puede decir que la construcción de un episteme empresarial para la nueva gerencia organizacional reflexionando desde la complejidad como un nuevo Paradigma Emergente, constituye un apreciable aporte al intentar comprender la realidad compleja conlleva a la necesidad de transformar la forma como se observan los fenómenos desde el punto de vista del

Paradigma de la Simplicidad hacia un nuevo panorama representado en este caso por el denominado Paradigma de la Complejidad (Fernández, 2016:4).

Lo cual se constituye en todo un desafío en el momento de develar e interpretar la realidad desde las distintas ciencias sociales ya que lleva implícito la relevancia de una evolución metodológica así como epistemológica, debido a que se realiza un cambio al considerar la complejidad en base a la realidad que se va a conocer, implicando en si un impacto en el área gerencial, al asumir una postura ontológica que permita obtener efectivamente una deseada resignificación paradigmática de la realidad que se quiere develar recurriendo al cuestionamiento de los elementos de la gerencia tradicional y por ende del Paradigma Simplicista a la vez, dado que la teoría de la complejidad permite cambiar la situación gerencial tradicional de rígida (orden) a dinámica (desorden), para encontrar un nuevo (orden sin rigidez).

Nueva Gerencia Organizacional

Se asume que la modernidad entró en un proceso de ruptura que requirió imaginar otra realidad; por ello, a nivel gerencial se puede mencionar a un autor clásico que irrumpe en esta área como es Peter Drucker, en cuya postura se inicia allí un punto de conexión con la teoría de la complejidad, donde a través de sus principios busca propiciar cambios fuera/dentro de las organizaciones, ya que a través de los procesos de encuentros/desencuentros las organizaciones inician procesos de cambios donde las personas pasan a ser afectados/afectadores, dejando de ser considerado el elemento tradicional de sistema cerrado para dar apertura a un sistema abierto (Fernández, 2016:5).

Existe además la iniciativa de incorporar a la complejidad dentro del mundo organizacional como solución a esta ruptura, por el proceso de cambio, el cual sostiene que la complejidad está inmersa dentro de la gerencia y que nada dentro del mundo organizacional está aislado sino que se interconexiona por experiencia, expectativas y esperanzas de los

gerentes, aportando la nueva gerencia organizacional que acepten que el capital humano es el éxito y no otro elemento aislado de la postura gerencial tradicional (Chirinos, 2017:2).

Por tanto, lo que permite develar el significado de gerencia desde la perspectiva de la complejidad es que se debe reconocer la presencia de la intersubjetividad del gerente o líder de la organización en todas y cada una de las dimensiones como el Ser que es y en la intersubjetividad que puede llevarlo a interconectar con la sociedad y tejido organizacional, elemento éste que no está presente en los esquemas tradicionales. Así la complejidad es sujeta a la influencia de grandes presiones tanto internas como externas que la lleva a presentarse con nuevos esquemas gerenciales, teniendo que enfrentar, luchar y vencer resistencias al cambio, debido a las irrupciones inesperadas que propician la adopción de nuevas estructuras y estrategias (Chirinos, 2017:4).

Visualizando así la nueva gerencia organizacional lleva a considerar que se hace necesaria una resignificación paradigmática que permita que las organizaciones puedan pasar de un estado del conocimiento simple al complejo y a la vez del complejo al simple desde una perspectiva holística, compleja y cambiante, como un bucle recursivo. Donde gerenciar estrategias con base a visiones complejas (flexibilidad) les permite la posibilidad de afrontar los retos y/o desafíos del mundo globalizado. Para lo cual se requiere además, que la nueva gerencia organizacional gestione con conocimiento multidimensional involucrando al aspecto hologramático de la complejidad.

Así que para que se puedan generar cambios se deben diseñar nuevas estrategias y aplicarlas que permitan abordar los problemas complejos organizacionales, para lo que los gerentes/líderes juegan un papel primordial ya que se requiere la apertura de sus pensamientos, siendo a través de efectivos procesos de comunicación como se alcanzará la superación paradigmática deseado, incorporando el proceso dialógico de

la complejidad, donde al tomar en cuenta tanto las actitudes así como las aptitudes del capital humano junto con innovación y creatividad se aporta elementos al desarrollo y evolución de la complejidad en nueva gerencia organizacional, necesitándose además cambios de razonamiento por medio de flexibilidad organizacional.

Teoría de la Complejidad Organizacional de Edgar Morín

Haciéndose necesario asumir una postura teórica que sirva de hilo conductor del estudio, se plantea como perspectiva teórica a la Teoría de la Complejidad propuesta por Edgar Morín en el año 2003 y es utilizada como punto de partida para guiar la reflexión en torno al tema de la nueva gerencia organizacional contemplada desde la complejidad.

Así, analizando desde la óptica empresarial, se plantea 3 Principios que descubren condiciones de sistemas empresariales desde la perspectiva de complejidad, al ser considerados en palabras del propio Morín como una "*dialógica compleja*" (Morín, 2003:67). Donde se asume que entre ellos tienen carácter sistémico, sobre todo cuando se considera que la toma de decisiones se necesita en la Complejidad Organizacional. De este modo, asimilándolo esta teoría a las organizaciones se esboza:

Existe un primer Principio que es el llamado "bucle retroactivo" que se encarga de romper con la casualidad lineal asumida por los enfoques tradicionales, buscando de este modo que las causas y los efectos retro actúen entre sí dentro de la misma organización, inclusive desde una visión circular y holística. Un segundo Principio es la "idea sistémica y organizacional" en el que trata de relacionar el conocimiento del todo con el conocimiento de las partes y desde el punto de vista organizacional sugiere que al considerar el todo pueden emerger aspectos nuevos que no se vislumbran en las partes individualmente. El tercer Principio es el "hologramático", que concibe la idea de que el todo se encuentra en las partes y las partes se encuentran dentro del todo (López, 2013:6).

Aportando más allá de los planteamientos tradicionales, el hecho

que si se evalúa la acción como una estrategia, se debe considerar su complejidad, al involucrar aspectos como el azar, la iniciativa, la innovación, la creatividad, la toma de decisiones y las transformaciones que conllevan al cambio, por lo que el verdadero gerente que decida asumir la posición como líder organizacional debe examinar todo lo que afecta a la organización y debe estar preparado para el momento de la toma de decisiones bajo acciones gerenciales estratégicas en escenarios de incertidumbre como los vividos actualmente.

Por otra parte, ampliando el estudio desde el punto de vista organizacional, dado que el pensamiento complejo no propone un programa sino que más bien propone un método o un camino en el que se ponen a pruebas estrategias que serán provechosas o no en el transitar dialógico, hay que reflexionar por consiguiente que existen en total 7 Principios a considerar dentro de la complejidad organizacional y que están ampliados en dimensiones (Morín, Ciurana y Motta, 2006:28). Ellos son:

El primer Principio es el Sistémico u Organizacional: Desde el punto de vista organizacional, se apoya combatir la idea de que el todo no es más que la suma de las partes, donde se deben incorporar además los efectos organizacionales. El segundo Principio Hologramático: Con el que se busca establecer que dado que las partes están en el todo y el todo está en las partes, se puede asumir que la organización es compleja. Tercer Principio de Retroactividad: Es decir, que permite evaluar las retroacciones, en el sentido que si son positivas pueden ocasionar la ruptura de la regulación del sistema organizacional mientras que si son negativas pueden actuar como reguladores del sistema.

El cuarto Principio de Recursividad: Bajo el cual los efectos y los productos son productos y productores de lo que se produce. Así el bucle recursivo se debe interpretar bajo la luz del universo biológico-planetario. El quinto Principio de Autonomía/Dependencia: Al igual que

todo proceso biológico, toda organización necesita para poder funcionar cabalmente, de la energía y de la información de su entorno. El sexto Principio Dialógico: Este es considerado como una entidad compleja complementaria/antagonista. Y el séptimo Principio de Reintroducción del Cognoscente en Todo Conocimiento: En otras palabras, el sujeto no refleja la realidad que vive sino que construye la realidad a través del uso de estos principios que permiten revelar la naturaleza compleja de los fenómenos organizacionales.

En función de estos aportes se busca generar una epistemología que permita resignificar la postura paradigmática asumida desde la gerencia tradicional y simplicista, para así propiciar sobrepasar las molduras epistemológicas de la situación problemática, conllevando ello a plantear una propuesta significativa porque permite constituir un cuerpo teórico que facilita abordar de manera holística, compleja y dinámica a la nueva gerencia organizacional y permite de-construir, construir y re-construir las posturas gerenciales tradicionales que no llevan sino al fracaso organizacional.

POSTURA CONCLUSIVA

Discutidos los planteamientos precedentes, sin lugar a dudas estamos ante una ruptura del funcionamiento de una gerencia tradicional soportada en un Paradigma Simplicista lineal. Dando lugar a la posibilidad de afirmar que los elementos de la gerencia tradicional no son capaces de dar respuesta a las realidades actuales dentro del mundo globalizado, por ser lineales/cerrados/simplicistas/no humanistas. Por lo que una solución reflexiva de lo planteado debe respaldarse en acoger sugerencias epistémicas que permitan re-ordenar y auto-organizar la escisión generada por el Paradigma Simplicista en el que sólo es válido las partes individualmente o el todo en su conjunto sin estimar necesaria la influencia del uno sobre el otro.

La episteme desde el ámbito gerencial considerada como la nueva gerencia organizacional que funcione bajo la perspectiva de la complejidad alude hacia la incidencia de un nuevo enfoque empresarial que haga posible la comprensión del sinnúmero de elementos que afectan al clima organizacional. Para el logro de este propósito se propone el diseño de estrategias de conocimiento gerencial complejizantes que permitan la re-significación paradigmática hacia una nueva gerencia organizacional.

Como producto de la argumentación teórica expuesta se puede asumir que las estrategias gerenciales tradicionales ya no dan respuestas, por tanto la realidad actual exige un modo de reflexión más cognoscible que trascienda los esquemas gerenciales tradicionales considerados sólo desde una visión simplicista, reduccionista y cortoplacista, haciendo sumamente necesaria la adherencia de otros elementos como puede ser la autopoiesis para concebir soluciones a los problemas organizacionales.

Se hace necesario de este modo aspirar entender el fenómeno desde una postura onto-epistémica que conlleve a reconocerlo y tratarlo desde su integralidad sin limitarse al reduccionismo, partición en muchas partes inconexas o simplicismo. Para ello, se debe observar la realidad como un sistema de redes interconectadas y cuyo tratamiento se pueda realizar asumiendo la complejidad de los sistemas, a sabiendas que el primer sistema que se encuentra presente lo conforman los seres humanos dentro y fuera de la misma organización.

Así, la teoría estudiada respecto a la complejidad propuesta por Morín proporciona un referente epistémico más acorde, permitiendo descubrir una visualización más insondable de la realidad vivida, presentando así una invitación a realizar una revisión crítica reflexiva ante la insuficiencia de lo existente para propiciar la de-construcción de los viejos esquemas gerenciales tradicionales y así lograr a partir de allí la construcción de nuevos esquemas por medio de la nueva gerencia organizacional complejizada,

y para lograrlo se hace necesario asumir nuevas posturas filosóficas y científicas del conocimiento, aportando de esta manera un avance en el conocimiento científico y académico a saber.

Conscientes de que no se puede llegar a pensar que pueda representar la panacea a los problemas gerenciales, pero sí que permite abrir un abanico de posibilidades tanto desde el punto de vista epistemológico como metodológico en este tema, ampliando la posibilidad de generar un debate teórico profundo de argumentaciones dialógicas que vislumbren nuevas trazas epistémicas. Representando así esta teoría, una entre tantas opciones que se pueden considerar, reconociendo la interconexión de los hilos que entretejen a la complejidad, enfatizando la inconveniencia de abordar el fenómeno de manera simplicista, se pueden incorporar incluso más principios de la complejidad dentro del mundo organizacional, con lo que se concluye que la actual crisis gerencial debe estar configurada sobre un cambio hacia un paradigma emergente que sea afín a los elementos epistémicos considerados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, A. (2015). **Teorías de Liderazgos**. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Caribbean International University. *Recursos Semana 3*, p.3.

Chirinos, M. (2017). **La Gerencia como Fenómeno y la Complejidad. Sistemas y Conexiones.** Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. *Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 22(78), pp.2-4.

Fernández, J. (2016). **Perspectiva de la Complejidad en la Gestión Empresarial**. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/perspectiva-la-complejidad-la-gestion-empresarial/, pp.4-5.

López, O. (2013). **El Paradigma de Complejidad en Edgar Morín**. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Departamento de Ciencias, p.6.

Martínez, M. (2016). **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Caracas: Editorial Alfa, p.66.

Morin, E. (2003). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona: Ed. Gedisa, pp.67.

Morín, E., Ciurana, E., Motta, R. (2006). **Educar en la Era Planetaria. El Pensamiento Complejo como Método de Aprendizaje en el Error y la Incertidumbre Humana**. UNESCO. Universidad de Valladolid. *Serie Filosofí*a, N°16, pp.10,28.

Puma, Y. (2017). **Visión Holística**. Recuperado de: https://es.scribd.com/document/362371385/Vision-Holistica, p.2.

Talavera, I. (2013). **Complejidad, Ciencias del Cambio y las Sorpresas**. USA: Autor, p.7.

ÉTICA Y VALORES DEL GERENTE COMO ATRIBUTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Autora: Nelitza Peña
ntpp20@gmail.com

RESUMEN

Las decisiones éticas y los valores del gerente enmarcan en el ámbito organizativo de la responsabilidad social empresarial (RSE), la necesidad de ajustar, reimpulsar y reflexionar de manera específica, cada una de las dimensiones e indicadores asociadas al comportamiento humano, social, ambiental, cultural, económico y financiero, de manera integral, al desarrollar los programas, lineamientos y estrategias, desde las prácticas relacionadas al cumplimiento legal de esta condición, para poder responder de manera compartida y comprometida con la innovación, tendencias y direccionalidad sostenible del negocio. En este sentido, el presente ensayo describe y analiza algunos argumentos investigativos de diferentes autores, expuesto principalmente en revistas relacionadas con el estudio de este fenómeno de la RSE, ante la multiplicidad de nociones alrededor de la ética, el sentido de las experiencias y perspectivas articuladas en diferentes países y los aspectos reconocidos en los valores gerenciales manifestado en la RSE.

PALABRAS CLAVE
Ética, valores del gerente, responsabilidad social empresarial

ETHICS AND VALUES OF THE MANAGER AS ATTRIBUTES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Author: Nelitza Peña
ntpp20@gmail.com

ABSTRACT

The ethical decisions and the values of the manager frame in the organizational scope of the corporate social responsibility (CSR), the need to adjust, reinvigorate and reflect in a specific way, each of the dimensions and indicators associated with human, social, environmental behavior, cultural, economic and financial, in a comprehensive manner, by developing programs, guidelines and strategies, from the practices related to the legal compliance of this condition, to be able to respond in a shared manner and committed to innovation, trends and sustainable direction of the business. In this sense, the present essay describes and analyzes some investigative arguments of different authors, exposed mainly in journals related to the study of this phenomenon of CSR, before the multiplicity of notions around ethics, the sense of experiences and perspectives articulated in different countries and the aspects recognized in managerial values manifested in CSR.

KEYWORDS: Ethics, managerial values, corporate social responsibility

INTRODUCCIÓN

El sistema multireferencial de eventos, conceptualización y situaciones que atañen a la responsabilidad social empresarial (RSE), significada en las contribuciones éticas y sus implicaciones operativas de tipo social, ambiental, cultural, política, económica, conceden el reconocimiento de los valores empresariales, para cobrar vigencia en los países del mundo, hacia las buenas prácticas que impactan los contextos financieros y respaldan la integridad del negocio en los hechos de sostenibilidad organizacional, dado los esquemas de acciones que presentan de manera transparente, en los informes de resultados, ante la influencia y presión de las comunidades.

Estas aportaciones se corresponden con los argumentos de Heras y Ayuso, (2005), ante la defensa deontológica centrada en los principios de acción moral destinada por las empresas, para generar consecuencias beneficiosas para todos, en primera instancia, por lo que se corresponde discutir y reflexionar en torno a la polémica de la obligatoriedad y voluntariedad, y en segundo punto, ante la ganancia hacia el exterior de la empresa, frente a posibles implicaciones sociales y medioambientales, que impactan de igual modo a los accionistas, al actuar con responsabilidad en el marco de la ética, a través de las políticas de gestión, prevención y apego a la legislación correspondiente.

Por lo tanto, las propias actividades priorizadas en las actuaciones éticas identificadas con la RSE, constituyen el espejo de los valores personales y profesionales que se implican a las políticas, programas y esquemas de acción empresarial que quedan reivindicadas, no sólo por su carácter de obligatoriedad y exigencia de regulación, sino además por la firme convicción del gerente socialmente responsable, que define dentro del ámbito cultural de valores, su voluntad firme de asumir y comprender la

dualidad de escenarios éticos-sociales, políticos-culturales, económicos-financieros, ambientales-sustentables.

En este sentido, el presente ensayo enfoca la interpretación y análisis de la RSE en el marco de la ética y su influencia en los demás elementos relacionados que permiten valorar el sistema de exigencias de los comportamientos gerenciales adecuados en la aplicabilidad de las políticas, procedimientos y mecanismos, que implanten la efectividad de la RSE y su impacto positivo en la adopción, flexibilidad y trascendencia de prácticas articuladas al desarrollo y sostenibilidad del negocio, además de la contribución de sus múltiples experiencias a la aplicabilidad de las políticas de los diferentes países, al fortalecer y ejercitar las oportunidades dignas de reconocimiento en la dimensión ética de las actuaciones.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

RSE: Multiplicidad de Nociones Alrededor de la Ética

La dinámica significada en las atribuciones y responsabilidades que corresponden a los diferentes escenarios en los cuales se desenvuelven los actores organizacionales en sus funciones, cobra cada vez mayor fuerza al interpretar el horizonte abierto acerca de los modos de ser peculiar en la esencia del gerente, al mismo tiempo que evidencia la conducta adquirida en el conjunto de valores, normas y singularidades que generalmente se producen para llevar a cabo transacciones personales y de negocios, como costumbre íntimamente relacionadas a la ética que los distinguen en los distintos ámbitos de las decisiones que se justifica o no, dentro del comportamiento humano.

Esta caracterización en el hacer gerencial, impacta en su efectividad social e institucional, que según Elliot y Lukes (2008), se implica a la noción de juicio situado en el comportamiento contextual develado y subyacente, que añade valor y garantía del accionar, frente a las opiniones apropiadas en la cultura

organizacional que conforman la toma de decisiones y también en la propia mirada sobre lo que hacen, dicen y piensan como resultado de la deliberación humana incrustada.

No obstante, la profundización de este tipo de creencias, actitudes y valores en el alcance de las metas de las empresas y de acuerdo al comportamiento gerencial en el marco de la ética, impulsa además el impacto a otros escenarios, entre los cuales se identifican Goel y Ramanathan, (2014), en los valores de respeto mutuo, integridad y excelencia, adheridos al grupo de trabajo e inmersos en el desempeño social, ambiental y de aspectos asociados al desarrollo de pautas de seguridad y derechos humanos, que fortalecen el código de ética y responde a las inquietudes de las partes interesadas.

Sobre este escenario, se comparte la línea de pensamiento que focaliza estas caracterizaciones lo cual, a mi modo de ver, se interceptan con las vivencias del grupo organizacional, pues que interactúan en los modelos culturales que traslucen en las actividades y procesos, además de las experiencias administrativas que dominan las dimensiones éticas del negocio en las prácticas formales e informales de la empresa. A tal efecto, estas condiciones aplican como canales del aprendizaje gerencial, que según Weller, (2017), sugieren significados múltiples atribuidos al sistema de relaciones que se cumplen en los lentes de la RSE, al expandir la exploración intencional de decisiones compartidas en las situaciones éticas.

Si a ello se agregan los argumentos de Moratis y Van Egmond, (2018), al mencionar que la calidad de los ingresos puede definirse como la medida en la cual los gerentes ejercen su descripción sobre los números contables, con el objetivo deliberado de alterar los informes financieros y engañar a las partes interesadas acerca del desempeño financiero subyacente de la empresa o influir en los resultados contractuales, entonces la intervención ética es útil en el proceso de información externa para poder reportar las fluctuaciones reales en los ingresos netos que identifican al negocio.

De hecho, lo mencionado tiene que ver igualmente con la reputación de la empresa, sobre todo; cuando se traslada a los informes en la información acerca de la gestión de las ganancias de manera transparente o tal vez, al utilizar estratégicamente el desvío de la atención de las partes interesadas. Ello, en palabras de Moratis y Van Egmond, (ob.cit.), juega un papel importante en el sentido de los valores discrecionales que capturan aspectos éticos de las prácticas empresariales y al mismo tiempo, inducen a reflexionar sobre los altos niveles de rendimiento.

En concreto, el sentido atribuido a la RSE en el campo de la ética, se interconectan con diversidad de escenarios económicos, financieros, culturales, sociales, productivos, ambientales y que atañen al comportamiento humano en el desarrollo de las actividades y procesos, donde generalmente, el gerente adopta el sistema de valores en las decisiones, que a largo plazo, se manifiestan en consecuencia múltiples para los grupos de interés. Los elementos mencionados se observan de manera: integral en el figura 1.

Figura 1. Nociones de la RSE Alrededor de la Ética. Fuente: Elaboración Propia

Los elementos atribuidos a la multiplicidad de nociones éticas de la RSE, se observan de manera integrada en el gráfico 1, a partir de la conducta adquirida en el conjunto de normas, sistema de creencias y enfoques del comportamiento humano direccionados por la gerencia, al presentar el modelo de las transacciones personales y del negocio. Esta perspectiva, se asocia con los razonamientos argumentados en el sendero entendible de la ética

que destaca Alzola, (2015), en cuanto al lenguaje de la virtud lo cual está ganando una apreciación más amplia en las literaturas filosófica, psicológica y de gestión, donde se aborda la integración de los enfoques normativos y empíricos en nuevas dimensiones de la virtud.

Sin embargo, tales disciplinas tienen concepciones diferentes de lo que significa la virtud. Esta última, en la condición no reductiva es la mejor descripción filosófica que puede explicar el sentido de la RSE en los negocios y en la vida cotidiana, a través de las actitudes, creencias, deseos e inclinaciones, que se cumplen en las transacciones personales y del negocio.

El impacto en el tipo de negociaciones que se desarrollan en la empresa, develan el carácter ético de la RSE, que según ElGammal, El-Kassar y Messarra, (2018), ha de atender a los estándares, ideales y principios en las directrices de la Junta Directiva para asegurar su cumplimiento, caso contrario a lo que ocurre en el Líbano, donde el concepto de separación entre propiedad y control no se realiza, pues la existencia de más de un miembro de la familia en el directorio, tienen un impacto adverso en el desempeño de la empresa.

Igualmente el gráfico 1, presenta las nociones de juicios situados que impulsan las metas institucionales, valoradas en el respeto mutuo, la integridad y excelencia en el equipo. Ello en palabras de Shahid y Azhar, (2013), ha de responder a la capacidad del gerente para motivar e influenciar a los demás y establecer una conexión basada en la confianza, la honestidad y el respeto, lo cual atraerá a la gerencia y a su equipo, para trabajar con eficiencia, aumentar la producción y la rentabilidad.

Si un empleado está comprometido, significa que siente que tiene interés personal y profesional en el resultado, al contribuir con los hechos de la RSE. Además, la noción ética de la responsabilidad social se vincula a la seguridad y derechos humanos que responden a las partes interesadas, visto en los informes financieros transparentes y en la reflexión acerca

de los altos de rendimiento. Finalmente, todo este engranaje de elementos da cabida a los significados múltiples en los lentes de la RSE.

Experiencias y Perspectivas de la RSE en Diferentes Países

La RSE en sus manifestaciones globales, tanto en países desarrollados como en vías de alcanzar este atributo, experimentan cambios que impulsan sus actividades asociadas al crecimiento económico de la empresa frente a los desafíos sociales, medioambientales, políticos, éticos, culturales y económicos, en el marco de las peculiaridades del contexto donde se conceptualizan sus elementos, factores y circunstancias específicas del campo productivo.

En este sentido, Vietnam es un caso particularmente interesante desde el punto de vista de la RSE, según mencionan Nguyen, Bensemann y Kelly, (2018), pues la influencia de los comportamientos humanos y empresariales incluyen aspectos implicados en las tradiciones, gobierno político y modernidad en este tipo de prácticas, que relacionan la sostenibilidad corporativa, la gestión de los grupos de interés, el desempeño social organizacional y la ciudadanía corporativa.

En este orden de ideas, añaden los referidos autores que, la garantía de estas revisiones influyentes en la RSE en Vietnam, generan discusiones acerca de la baja productividad empresarial. Estas ocurrencias influenciadas por la cultura yuxtapuesta de ideologías budistas, confucionistas, taoístas, cristianas y la propia religión popular vietnamita, afirman con fuerza la importancia de valores morales como la reciprocidad, la bondad de la naturaleza humana y en general, el cultivo de virtudes, que de alguna manera, determinan el sentido de la RSE en el campo de la ética.

En el caso de la India, la RSE está marcada por públicos más informados ante lo cual, las empresas manejan diferentes expectativas articuladas a los clientes y consumidores en el marco del desarrollo sostenible, los cuales presionan al tratar de mantener trasparencia en la comunicación, al

indicar los resultados de audiencia deseadas, dentro de indicadores de interés como en el aumento de la conciencia, la preocupación, participación y el cambio de comportamiento individual, dentro de la gestión estratégica, respetuosa y honesta de la RSE con los clientes.

En este sentido, exponen Mitra, Akhtar y Das, (2018), que la India está pasando por una reforma en el área de la RSE dentro de criterios legales, que reafirman la reputación corporativa, incluso en economías emergentes, aunque las actividades no se comunican de manera efectiva a las partes interesadas externas. Este escenario, hace pensar acerca de la relación positiva y significativa de la comunicación de la RSE y el desempeño de la firma. De esta manera, se implica a las prácticas gerenciales, en el efecto mediador que induce hacia el mejor rendimiento de la empresa, para que se considere el sentido de la RSE como una inversión en el desempeño firme de las empresas indias.

En el ámbito trascendente de la RSE en Croacia, se comprenden en los términos del impacto ambiental que se demuestra en la información presentada en la materia a partir de la gestión de recursos energéticos, recursos hídricos, minimización de los impactos que generan las emisiones aéreas y gestión de eliminación de residuos. (Mihaljevic y Tokic, 2018). Este horizonte abierto en término gerenciales, apuesta a ética en la ideología y formas de asumir la RSE, expuesta a los diferentes grupos de interés como aspecto significativo de la gestión desarrollada y promovido entre las empresas en la República de Croacia.

Por su parte, la industria turística taiwanesa en su perspectiva ética de la RSE en China, es presentada por Horng, Hsu y Tsai, (2017), desde la fuerza interna y externa, la faceta estratégica que incluye la economía, el medio ambiente, la sociedad y la cultura, además de la realimentación que proporciona valor para revisar las prácticas en este campo. Cuestión que complementen Chou, Chang, Darcy y Yan, (2017), acerca del hecho que reafirma la conectividad entre el desempeño financiero de una

empresa y el grado de la responsabilidad social en las dimensiones ética, comunidad, empleados, medio ambiente y gobernabilidad.

Ahora bien, en países en desarrollo como Bolivia, la RSE se muestra limitada, por la característica generalizada de pobreza, corrupción, desigualdad, explotación social y contaminación ambiental. (Herbas, Frank y Arandia, (2018), pues estos eventos promueven la poco transparencia en la rendición de cuentas, con implicaciones gerenciales discutibles, pues ello muestra situaciones desvirtuadas del comportamiento ético relacionado con el trabajo en la satisfacción del cliente y la lealtad al mismo para poder tener mejores prácticas desarrolladas en la concienciación de la RSE.

Situación que debe ser entendida en la necesidad de fortalecer la honestidad, confianza y efectividad para influir en la lealtad de los clientes por razones de importancia en la reputación de la marca que ha de estar focalizada más en lo social que lo ambiental ante la demanda creciente de productos y servicios de empresas éticamente responsables. Sobre esta base, encuentran cabida interpretativa lo mencionado por Preuss, Barkemeyer y Glavas, (2016), en los diferentes códigos que adoptan los países acerca de la RSE, donde lo interesante es la efectividad de los compromisos expandidos de manera integral, en tanto se comprende esta condición gerencial con la eficiencia en el mercado laboral del país correspondiente, lo cual refleja la visión espejo.

Valores Gerenciales manifestados en la RSE

La empresa se ve reflejada en las actitudes, expresiones y valores que se significan en las experiencias y vivencias que impactan el sentido productivo del marco institucional en el ejercicio de la RSE, frente al compromiso ético en la confluencia de las decisiones conjuntas del personal y los inversionistas para dar cuenta del desarrollo de las actividades productivas en el marco de las mejores prácticas y sistema de relaciones con los grupos de interés.

Este escenario es importante, puesto que las empresas pueden tener una influencia significativa en la vida de los ciudadanos al intervenir para mejorar y resolver sus principales desequilibrios económicos y sociales. (Barrena, López y Romero, 2015). Al considerar la función económica de las organizaciones igualmente se han de contemplar las consecuencias sociales derivadas de las acciones adoptadas en la RSE, como valor añadido para los grupos de interés, en tanto se pueden dar respuestas a las presiones y los requisitos económicos, sociales, éticos y ambientales de los diferentes actores a fin de mejorar la competitividad de la organización.

De acuerdo con Zu y Song, (2008), las características productivas de las empresas chinas influyen en las actitudes y valores de RSC. Aunque la mayor expresión connota hacia una visión favorable de la RSE, todavía se manifiesta en menor énfasis desde la voluntad de participar en actividades socialmente responsables, lo cual reafirma que a los empresarios vinculan sus instintos con mayor fuerza para la obtención de beneficios económicos.

En este sentido, la proporcionalidad interpretativa intrascendente de los valores gerenciales, hacen ver las oportunidades para estructurar, organizar y significar la ideología de confianza, con la incorporación de los grupos de interés para el abordaje de la RSE, fundamento de construcción sólida y herramienta para capturar condiciones implicadas en los ajustes razonables que develen en su desarrollo, la naturaleza responsable de la empresa.

POSTURA CONCLUSIVA

La RSE es un concepto multifactorial que desarrolla las implicaciones de operaciones éticas, sociales, medioambientales, financieras, económicas, culturales, de sostenibilidad productiva del negocio, dentro de lo cual se ha de contar con las capacidades gerenciales, sensibles y el reconocimiento de los valores de honestidad, confianza, solidaridad, entre otros, para poder establecer los

mayores beneficios asociados a las necesidades de los grupos de interés que se relacionan con la empresa.

La dinámica de atracción sobre las dimensiones e indicadores de la RSE se mantiene en los diferentes países, ante las expectativas presentadas en los informes de resultados por parte de las empresas, en los términos éticos del compromiso social ante la preocupación y presión de las comunidades, con las cuales se debe estar comunicados de manera respetuosa y honesta, en función de reafirmar la reputación del negocio y su sostenibilidad.

El aumento de la conciencia sobre la RSE en la diversidad los escenarios nacionales e internacionales se vincula a criterios de su legitimidad, voluntad, capacidad y fuerza de participación de la gerencia y sus colaboradores, al reafirmar la confianza con los grupos de interés, lo cual fundamenta la visión favorable de su reputación, y a su vez, cristaliza la mirada de los ajustes razonables que reflejan el sistema de valores en la esencia del gerente a actuar en el marco de transacciones y decisiones enmarcadas en la ética.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alzola, M. (2015). **Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research. In: Business Ethics Quarterly**. 25 (3), 287-318, https://doi.org/10.1017/beq.2015.24

Barrena, J., López, M y Romero, P. (2015). **Corporate Social Responsibility: Evolution Through Institutional and Stakeholder Perspectives. In: European Journal of Management and Business Economics**. 25 (1), 8-14, https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002

Chou, L., Chang, T., Darcy, J y Yan, Y. (2017). **The Impact of Social Responsibility on Corporate Performance: Evidence from Taiwan. In: Accounting and Finance Research**. 6 (2), 181- 189, http://doi.org/10.5430/afr.v6n2p181

ElGammal, W., El-Kassar, A y Messarra, L. (2018). **Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility in MENA Countries. In: Management Decision**. 56 (1), 273-291, https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0287

Elliot, J y Lukes, D. (2008). **Epistemology as Ethics in**

Research and Policy: the Use of case studies. In: Journal of Philosophy of Education. 42 (1), 87-119. https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2008.00629.x

Goel, M y Ramanathan, P. (2014). **Business Ethics and Corporate Social Responsibility. Is There a Dividing Line? In: Procedia Economics and Finance**. 11 (1), 49-59. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00175-0

Harbas, B., Frank, B y Arandia, C. (2018). **Corporate Social Responsibility in Bolivia: Meanings and Consequences. In: International Journal of Corporate Social Responsibility**. 3 (7), 1-13. http//doi.org/10.1186/s40991-018-0029-0

Heras, B y Ayuso, C. (2005). **La Dimensión Ética de la Responsabilidad Social.** Bilbao: Universidad de Deusto.

Horng, J., Hsu, H y Tsai, C. (2017). **The Conceptual Framework for Ethics and Corporate Social Responsibility in Taiwanese tourism industry. In: Journal Asia Pacific Journal of Tourism Research**. 22 (12). 1274-1294, https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1391854

Mihaljevic, M y Tokic, I. (2018). **Ethics and Philanthropy in the Field of Corporate Social Responsability Pyramid. In: Interdisciplinary Management Research**. XI, 799-807.

Mitra, N., Akhtar, A y Das, A. (2018). **Communicating Corporate Social Responsibility in the Post Mandate Period: Evidence from India. 3 (1), 1-20. In: International Journal of Corporate Social Responsibility**. https://doi.org/10.1186/s40991-018-0033-4

Moratis, L y van Egmond, M. (2018). **Concealing Social Responsibility Investigating the Relationship Between CSR, Earnings Management and the Effect of Industry Through Quantitative Analysis. In: International Journal of Corporate Social Responsibility**. 3 (8), 1-13, https//:doi.org/10.1186/s40991-018-0030-7

Nguyen, M., Bensemann, J y Kelly, S. (2018). **Corporate Social Responsibility (CSR) in Vietnam: a Conceptual Framework. In: International Journal of Corporate Social Responsibility**. 3 (9), 1-18, https://doi.org/10.1186/s40991-018-0032-5

Preuss, L., Barkemeyer, R y Glavas, A. (2016**). Corporate Social Responsibility in Developing Country Multinationals: Identifying Company and Country-Level Influences. In: Business Ethics Quarterly**. 26 (3). 347-378, https://doi.org/10.1017/beq.2016.42

Shahid, A y Azhar, S. (2013). **Integrity & Trust: the Defining Principles of Great Workplaces. Journal of Management Research**. 5 (4), 64-75. ISSN 1941-899X

Weller, A. (2017). **Exploring Practitioners Meaning of Ethics, Compliance, and Corporate Social Responsibility Practices: a Communities of Practice Perspective. In: *Business & Society*. Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13)**. 11 (2014), 49-59, https://doi.org/10.1177/0007650317719263

Zu, L y Song, L. (2008). **Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China. In: Journal of Business Ethics**. 88 (1), 105-117.

AFRONTANDO LA RESISTENCIA DEL PROCESO AL CAMBIO Y NO MORIR EN EL INTENTO

Autor: José G. Ballesteros
ballesterosc5@hotmail.com

RESUMEN

Se define el cambio como un proceso o serie de acciones que resultan en una transformación, sus fases principales, los tipos de cambio planeado en las organizaciones (estructura, tecnología, ambiente y gente), enfatizando en los cambios dirigidos a las personas. Se describen y analizan las diez y ocho (18) fuentes más importantes de resistencias de la gente al cambio, tanto individual como organizacional, así como las formas de afrontarlas con éxito. Se explican las quince (15) habilidades gerenciales que debe poseer un buen líder del cambio con orientaciones específicas para su aplicación en la generación de cambios en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Procesos de cambio, resistencias al cambio, afrontando el cambio.

FACING THE RESISTANCE OF THE PROCESS TO CHANGE AND NOT DIE IN THE ATTEMPT

Author: José G. Ballesteros
ballesterosc5@hotmail.com

ABSTRACT

It is defined the change as a process or series of actions that emerge in a transformation, their main phases, the types of planned change in organizations (structure, technology, environment and people) focusing on changes directed to people. There are described and analyzed the eighteen (18) more important sources or people resistances to change, from individuals and organizations, and the ways to face them with success. The fifteen (15) management skills that must have a good lider of change with specific orientations for their application in the generation of changes in the organizations.

KEYWORDS: Change processes, resistant to change, facing the change

INTRODUCCIÓN

Una organización es considerada un sistema abierto porque interactúa con agentes externos, y por lo tanto está sujeta a modificaciones y cambios generados bien por causas internas o externas. Estos cambios son constantes y las instituciones tienen que adaptarse a ellos, en lo que se denomina la homeostasis o capacidad de adaptación. No es posible un sistema abierto sin cambios, porque éstos producen en las personas de la organización una de dos reacciones: la excitación o la inhibición, si no lo hacen se genera el decaimiento o extinción, como acontece en los sistemas cerrados.

Para algunos autores como Kotter (2011) y Pasmore (2009), no existe quizá otro tema en el reino gerencial que ofrezca tanta fascinación como el proceso, promesas y posibilidades de un relevante cambio organizacional. “La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo” (p.52), señala Jacobs (2014). Añade que “las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquéllas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas” (p.54).

Muchos de estos ejecutivos expresaron su determinación de reinventar sus compañías desde la raíz, como lo reseñan Boyett y Boyett (2010), gastaron millones de dólares en asesores, obligaron a sus directivos y empleados a asistir a horas y horas de formación, compraron e invirtieron millones de dólares en la tecnología más avanzada del momento. Así el cambio se convirtió en la respuesta obligatoria a una gran variedad de enfermedades corporativas, las principales compañías lanzaron una especie de iniciativa de cambio, y la mayoría iniciaron más de una, provocando sufrimiento en los empleados.

Pero, ¿qué es el cambio organizacional?, lo cual es respondido por Labarca, Ferrer y Villegas (2006) quienes citan a Hall como la

"modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente", por eso se habla de organizaciones que se fusionan, cambian su imagen, amplían su segmento comercial o bien cierran sus puertas por no poder mantenerse en el mercado. A esto se agrega lo señalado por Robbins (2012) como las metas del cambio: "mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno y modificar el comportamiento de los empleados" (p.558).

Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Cuando los competidores presentan nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, proveedores importantes salen del ramo o tienen lugar otros cambios semejantes, la organización tiene que adaptarse. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio dirigidas a responder a los cambios en el entorno. Como el éxito o fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejen de hacer, el cambio abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.

Todas las situaciones mencionadas son consecuencia de la incidencia de factores de tipo económico, político, jurídico, social y tecnológico que las originan y las hacen desenvolverse dentro de un ambiente dinámico y que se lo define como complejo, significando esto según Cornejo (2014) "… la diversidad de elementos que componen una situación… de lo que se comprende que intervienen gran cantidad de variables, como información, tiempo, dependencia y centralización" (pp.24-27), cuya administración modifica los elementos materiales, físicos, monetarios y humanos que hacen posible que se lleven a cabo los procesos y que por influencia de ello impulsan a las organizaciones a una continua adaptación.

Es así, como en este momento resulta conveniente mencionar que Cornejo (ob.cit.) presenta una

clasificación de la complejidad en tres categorías, primeramente aquella que es producto de la influencia tecnológica, luego la que es resultado de procesos de la organización y, por último, aquella que surge por razones ajenas a la organización, por lo que es relevante relacionarlo con el origen de los cambios que acaece en una organización y cuya gestión o administración permitirá cumplir con las regulaciones establecidas y/o impuestas por el ambiente como con la consecución de objetivos organizacionales, que en la medida donde ambos estén acoplados les permitirá alcanzar el desarrollo organizacional.

Esto significa que el cambio organizacional produce el desarrollo organizacional, que representa según Robbins (ob.cit.), el "conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados" (p.566), es decir, el desarrollo organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación. Para este autor, las iniciativas del desarrollo organizacional deben estar cimentadas en: (a) respeto por las personas, (b) confianza y apoyo, (c) distribución de poder, (d) confrontación, y (e) participación. Para ello, la organización debe utilizar la orientación sistémica, valores humanos, utilización de un agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje experiencial, retroalimentación, orientación de contingencia y construcción de equipos.

Para que esto sea posible, una organización debe manejar cuidadosamente cómo va a trabajar, que los cambios que sobrelleva producto de la influencia del entorno o bien introducidos por la misma organización sean comprendidos y a su vez aprobados por el talento humano que la compone y son quienes hacen que la calidad de los productos y servicios concebidos por la razón de ser de ésta, calen en la sociedad y esto se traduzca en

organizaciones competitivas dentro de su ramo.

Si no es así, los cambios que se trataron de hacer narrados en los párrafos precedentes, resultaron en la mayoría de los casos en catástrofes organizacionales, provocado no sólo por el volumen de programas de cambio, sino por la calidad de sus resultados. Para muchos de esos directores ejecutivos, nada cambió; y los cambios que se consiguieron raramente perduraron o recogieron los resultados prometidos por los estrategas.

Se estima, según Boyett y Boyett (ob.cit.), que de entre todas las iniciativas de cambio corporativo que se lanzaron durante el último decenio del siglo pasado, entre el 50 y el 70 por ciento no consiguieron sus objetivos, más concretamente, un estudio realizado a mediados de 2000 comprobó que dos tercios de todos los esfuerzos de reestructuración corporativa no consiguieron los resultados que se habían propuesto, mientras que los expertos que aplicaron la reingeniería en cerca de mil compañías líderes informaron que el índice de éxito de esta aplicación fue aproximadamente del 20 por ciento. Hammer (citado por Boyett y Boyett, ob.cit.), uno de los mayores expertos en reingeniería, señala que "de los 32 mil millones de dólares que gastaron las compañías norteamericanas en reingeniería, cerca del 20 mil millones se gastaron inútilmente" (p.57).

Por supuesto, el problema real de los programas de cambio fue que la gente que se suponía tenía que cambiar se resistió duramente a hacer lo que los promotores del cambio querían que hicieran. Como apunta O'Toole (2011), parecía como si todo el mundo se resistiera a cambiar. Y el aspecto más asombroso de esta resistencia fue que la gente se resistía no sólo a los cambios malos o dañinos, sino también a aquéllos que favorecían claramente sus intereses personales. Esta resistencia es tan común y tan destructiva para los esfuerzos que supone el cambiar, que la búsqueda de su comprensión forma la roca sólida de los planteamientos para el control de los cambios que hacen los expertos, y que hay que

tomar en consideración de ahora en adelante.

Para prevenir que ocurra lo anterior, las direcciones de las organizaciones, cada día deben jugar un rol de agentes de cambio que lideren y comuniquen de manera efectiva toda aquella información que pueda facilitar cualquier proceso de cambio. Al respecto, Robbins (ob.cit.) define a los agentes de cambio como "Personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio" (p.558). De manera que se ocupen de aquello que necesita todo individuo a su cargo, subsanando debilidades de conocimiento y formando en aquellas áreas que serán imprescindibles para los roles a desempeñar, así como la fijación y permanencia en el tiempo del cambio implementado, cuyo buen desempeño se evidenciará en un mejor rendimiento profesional y organizacional.

Los citados individuos, además de estar comprometidos con los proyectos o procesos que se desarrollan y poseer conocimientos plenos en la materia, deben poseer la habilidad de considerar los aspectos emocionales, cognoscitivos y de conducta de su equipo de trabajo, induciéndolos a mantener una comunicación cercana, efectiva y clara, lo que se verá manifestado en un comportamiento de la población organizacional de trabajo en equipo, motivación al logro, compromiso y pertenencia. Por tanto, capaces de responder positivamente a los continuos cambios que se presenten.

Las empresas e instituciones venezolanas, están inmersas en esta continua lucha por el cambio, debido a todas las transformaciones que han experimentado los diversos sectores económicos del país a lo largo de los años, bien sea por reformas legales, políticas, económicas e inclusive tecnológicas, que han originado que las organizaciones cada día busquen una vía para asegurar su supervivencia, obtener los recursos necesarios para elaborar sus productos y ofrecer servicios, sin dejar de lado el cuidado de su talento humano, que al final de cuentas son individuos, que al igual que las

organizaciones, padecen las consecuencias de los hechos que recaen sobre éstas, que como se evidencia en la situación actual del país ha terminado en cierre de empresas y aumento de los niveles de desempleo, afectando la calidad de vida de la población y el sector productivo del país.

Asimismo, las gerencias se han encontrado con una confusión de sus estrategias, al verse afectadas por la aplicación de nuevas medidas tributarias, procedimientos más complejos para acceder a las divisas, que les permitan operar según los requerimientos de los consumidores para satisfacer necesidades, por hacer referencia a algunas situaciones. Esto y lo mencionado anteriormente ha generado que las organizaciones venezolanas consideren su restructuración donde puedan disminuir costos, controlar sus procesos, cumplir con los requerimientos de calidad y funcionamiento que se describen en la normativa legal de cada ramo del mercado.

Es por ello que ante lo planteado, las empresas han empezado a descubrir respecto al cambio, que deben estar apoyado en valores, actitudes, donde los integrantes de las organizaciones adopten la calidad como estandarte y la orientación al cliente como precepto para realizar el trabajo, sintiéndose protagonistas de los procesos que se llevan a cabo y no víctimas de ellos. Podría decirse que se está en presencia de la aplicación y ejecución de nuevos modelos gerenciales, que visto desde la perspectiva de la gestión del cambio, representa un conocimiento digno de abordar para afrontar las transiciones que continuamente están ocurriendo para procurar supervivencia, desarrollo y crecimiento.

Por tanto, el cambio es un hecho característico en el ámbito organizacional, y como señalan Potts y Lamarsh (2013), “si se desea conservar alguna ventaja competitiva, es necesario aceptar activamente los cambios, e incluso anticiparse a ellos” (p.12). Ahora bien, los cambios no son espontáneos, sino que son inducidos por algún motivo, concepto o idea. Y

esta fuente puede ser interna o externa, como ya se mencionó.

A escala mundial, las empresas pueden verse afectadas desde el exterior por fuerzas externas, tales como catástrofes naturales, acontecimientos políticos o nuevas normativas estatales, que obligan a modificar sus procedimientos, a su vez que la competencia puede ser intensa, como ocurre en Venezuela, y también hay que adaptarse a las nuevas tecnologías.

Existen otros cambios que se originan en el interior de una empresa. Estos pueden provenir de algún problema que exige una solución, o de un deseo de mejorar constantemente. Por ejemplo, las reducciones presupuestarias, los conflictos entre los departamentos y la introducción de nuevos sistemas informáticos pueden provocar cambios que obliguen a los empleados a adoptar una actitud más flexible hacia la clase y la cantidad de trabajo que realizan.

Es innegable, cada vez existen más instituciones que deciden realizar cambios con frecuencia para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. En consecuencia, la gestión del cambio ha evolucionado, de manera que hoy se dispone de procesos seguros y comprobados que ayudan a las empresas a implementar los cambios con éxito. La gestión del cambio es definida por Potts y Lamarsh (ob.cit.), como “el proceso sistemático de aplicación de los conocimientos, los instrumentos y los recursos necesarios para producir cambios en las personas que han de recibir sus efectos” (p.16). El objetivo consiste en aplicar con éxito las soluciones empresariales necesarias, siempre de manera organizada y metódica, así como gestionar los efectos del cambio en las personas que participarán en ellos y su grado de resistencia, y cómo estos cambios pueden afectar a las personas.

No se puede olvidar que los cambios organizacionales son un proceso de aprendizaje permanente, en donde es natural que las personas se resistan al cambio, por lo que un proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes,

nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer negocios, creando y desarrollando una actitud y mentalidad abierta al cambio, de tal forma que permita acoger las buenas iniciativas. Como bien lo señala Audirac (2010):

> El cambio es cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones. (p.43)

Escala de cambios

La escala de cambios de Holmes y Rahe (1967) enumera los cambios de vida de mayor impacto a nivel personal, en una jerarquía calificada que va desde los once (11) a los cien (100) puntos. Los primeros veinte (20) ítems son los siguientes: Muerte del cónyuge, divorcio o separación de pareja, encarcelamiento, muerte de algún miembro de la familia, enfermedad o daño personal, matrimonio, despido del trabajo, reconciliación de pareja, jubilación, cambio de salud en algún miembro de la familia, embarazo, dificultades sexuales, nacimiento de un niño, reajuste de negocios, cambio en la situación financiera, pérdida o muerte de un amigo cercano, cambio en una línea diferente de trabajo o estudio, en el número de discusiones con la pareja, firma de una hipoteca. Los siguientes veinte y tres (23) ítems tienen que ver con cambios en las relaciones familiares, logros sobresalientes, comienzo o término de estudios, cambios en las condiciones de vida y de trabajo, de hábitos, de residencia, problemas con el jefe, vacaciones, días festivos, reuniones familiares, entre otros. Algunos de estos cambios pueden sentirse con mayor o menor intensidad, de acuerdo a las formas de afrontamiento que tenga la persona, pero igualmente generan estrés, tanto si son cambios positivos como negativos.

Resistencia al Cambio

Es uno de los temas más documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional, el hecho de que las

organizaciones y sus miembros resisten el cambio, hecho que obstaculiza la adaptación y el progreso. Esta resistencia puede ser, como lo señala Robbins (ob.cit.), manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Puede verse manifiesta en la pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo. Esta resistencia al cambio puede deberse a resistencia individual, es decir, de los trabajadores, o en general, resistencia de las organizaciones, que no quieren dejar atrás su cultura organizacional.

Resistencia Individual.

Las fuentes residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Las cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio son, según señala Robbins (ob.cit.): (a) las costumbres, cuando no se puede responder en las formas acostumbradas; (b) la seguridad, cuando se ve amenazada esta sensación; (c) los factores económicos, al generarse preocupación de que se vean afectados los ingresos al haber cambios por desempeño de nuevas tareas; (d) el temor a lo desconocido, al no saber qué esperarse; (e) procesamiento selectivo de información, los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones.

Resistencia de las Organizaciones.

Las organizaciones son conservadoras y se resisten al cambio. Esto puede observarse en las instituciones del gobierno, las instituciones educativas. Asimismo, la mayoría de las empresas comerciales parecen ser altamente resistentes al cambio. Con relación a las fuentes que generan la resistencia organizacional, Robbins (ob.cit.), define las siguientes: la inercia estructural, ya que cuentan con mecanismos definidos para realizar procesos y que se mantengan estables, un ejemplo los procesos de selección; el enfoque limitado del cambio; inercia del grupo, amenaza a la habilidad, amenaza a las relaciones establecidas de poder, amenaza a las

asignaciones de recursos establecidos.

POSTURA CONCLUSIVA

Los gerentes o directores son los agentes responsables del cambio en las organizaciones; por eso deben conocer y comprender los procesos de cambio y los efectos que ellos generan en la gente, para poder manejar las resistencias y planificar de manera selectiva, diseñando indicadores que revelen reacciones desviadas, fuerzas opositoras y facilitadoras, consecuencias inevitables que todo cambio produce.

1. La primera habilidad necesaria para conseguir cambios es la observación de comportamientos o eventos. Las recomendaciones son: observe reacciones, recoja opiniones, escuche rumores, chanzas y chistes acerca de los cambios, antes y durante el proceso de cambio.

2**.** Se debe aprender a comunicar adecuadamente los cambios, anunciarlos de manera que no ocurra el efecto sorpresa y los rumores.

3. Dentro de las nuevas habilidades que el gerente necesita para el cambio están las técnicas de coaching (animación y tutoría), mapas mentales, desarrollo de habilidades especializadas en comunicación, programación neurolingüística, técnicas de autocontrol, inteligencia emocional, planificación estratégica, negociación, manejo de conflictos, elaboración de indicadores de la gestión del cambio.

4. Se debe poseer habilidades gerenciales especializadas como la empatía para poder ubicarse en el lugar del otro y prever las consecuencias y resistencias; la capacidad de tolerancia y aceptación de las diferencias individuales, debilidades y resistencias que normalmente se manifiestan en los procesos de cambio. De esa forma podrá anticiparse a las consecuencias del cambio y prever alternativas de intervención para modificar las conductas obstaculizadoras o inadecuadas.

5. Los cambios que un gerente facilita deben estar centrados en los

valores organizaciones que se reflejan en la Misión y Visión.

6. El gerente del cambio estudia a profundidad las capacidades de su gente, obteniendo un perfil de sus fortalezas y las alianzas que puede realizar a futuro para el éxito del programa de cambio.

7. El compromiso para el cambio no debe surgir desde abajo, pues estos cambios tienen pocas oportunidades de llevarse a cabo.

8. El gerente debe evitar situaciones como esconder información relevante, crear falsos rumores o distorsionar los hechos. La credibilidad del gerente puede verse en juego si es descubierto o si sobrepasa los límites.

9. Los gerentes deben ser capaces de conocer sobre la futurología probable, que maneja datos de forma analítica, estadística y tiene su base en el pensamiento vertical y lineal. Además de estas habilidades, debe manejar la futurología posible, asentada en la creatividad, en la imaginación e intuición, que usa el pensamiento lateral, para general cambios novedosos. Cortar la creatividad del pensamiento en una organización es peor que la falta de energía o la inercia, lo cual indica un liderazgo autoritario. El rol de los que gestionan el cambio es hacer el futuro posible (arte) en probable (ciencia) para conseguir el futuro preferible (política.)

10**.** Un gerente del cambio sabe que las contingencias son las que afectan verdaderamente la probabilidad de ocurrencia de las conductas humanas. Recuerde que una conducta que no es recompensada no se mantiene en el tiempo. Ofrezca incentivos y refuerzo positivo y recompense a los innovadores y que los primeros éxitos sirvan como modelo, celébrelos y comuníquelos públicamente. Evite que aparezcan perdedores en el cambio. El gerente debe diseñar un plan de administración de contingencias para recompensar la participación y la creatividad empeñada en el cambio con base en los resultados positivos.

Para finalizar, toda organización debería tener un enfoque ordenado y disciplinado hacia el cambio a través

de la gestión del mismo. Se han esbozado algunos cimientos para que esa gestión se convierta en un elemento integral de las operaciones en las organizaciones, lo que contribuirá a su expansión y éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Audirac, C. (2010). **ABC del Desarrollo Organizacional** (6a.ed.). México: Trillas.

Boyett, J. y Boyett, J. (2010). **Hablan los Gurús. Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración** (2a.ed.). Bogotá: Norma.

Cornejo, A. (2014). **Complejidad y Caos: Guía Para La Administración del Siglo XXI** (2a.ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Holmes, T. y Rahe, R. (1967). **La Escala de Clasificación del Reajuste Social. Revista de Investigación Psicosomática**. 11, 213-218.

Jacobs, F. (2014). **Cambio Estratégico en Tiempo Real**. Bogotá: Norma.

Kotter, J. (2011). **Liderando el Cambio**. México: McGraw Hill.

Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). **Cambio Organizacional: Aspecto Trascendental para las Instituciones de educación Superior en Venezuela**. Revista de Ciencias Sociales v.Xll n.1 Maracaibo. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci_arttext

O'Toole, J. (2011). **Quién Lidera el Cambio**. Buenos Aires: McGraw Hill.

Pasmore, W. (2009). **Creando la Estrategia del Cambio**. México: McGraw Hill.

Potts, R. y Lamarsh, J. (2013). **Cómo Gestionar el Cambio con Éxito** (3a.ed.). Barcelona, España: Blume Empresa.

Robbins, S. (2012). **Comportamiento Organizacional** (12a.ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

ENFOQUES GERENCIALES CONTRIBUTIVOS A LA EXPANSIÓN TECNOLÓGICA Y DE INVESTIGACIÓN DEL INIA, VENEZUELA

Autor: Ramón D'Aubeterre
ramondaubeterre@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad hacer un análisis general de la situación actual en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) en Venezuela y plantear algunas consideraciones de cómo interpretar prospectivamente las nuevas realidades globales en el ámbito de las instituciones públicas, a través de un análisis personal como investigador de esa institución con 32 años de servicio y de algunas reflexiones presentadas por autores especialistas en el tema donde se proponen posibles reorientaciones de los procesos de generación de tecnologías y acciones para mejorar los servicios como investigación, producción, extensión y docencia que estén en consonancia con los graves problemas que demanda el país en los actuales momentos, donde la escases de insumos para la agroindustria y el consumo directo, cada día se hace más elocuente.

PALABRAS CLAVE

Investigación Agrícola, generación de tecnologías, docencia

MANAGEMENT APPROACHES CONTRIBUTORY TO THE TECHNOLOGICAL AND RESEARCH EXPANSION OF INIA, VENEZUELA

Author: Ramón D'Aubeterre
ramondaubeterre@gmail.com

ABSTRACT

This essay has the objective of making a general analysis of the actual situation in the National Research Institute for Agriculture of Venezuela (INIA) and propose some considerations of how to make a prospective interpretations and considerations in giving some ideas based in the new global realities with regard to public institutions, through a personal analysis since I was a researcher there for 32 years. Also, some considerations published for experts are considered, where they propose possible reorientations of technology generations and actions to improve services such as researches, production of goods, technology transfer and teaching, such as actions should be aligned and in concordance with the big problems that the country is having at this moment where the lack of raw materials for direct consumption and for agroindustry is more eloquent every day.

KEYWORDS: Agricultural research, generation of technology, teaching

INTRODUCCIÓN

La interpretación prospectiva de las nuevas realidades globales en el ámbito de las instituciones públicas, representa un desafío en la reorientación de sus procesos y actividades destinadas a mejorar el servicio, cónsono con un sistema de innovación, transformación y modernización, como soporte al modelo de desarrollo y redefinición de los principios que fundamentan la base tecnológica en el hacer de las organizaciones a través de los requerimientos estratégicos de competitividad.

Ello plantea la necesidad de ajustar los términos de equipos y capacidad humana dentro de la reforma del Estado al igual que de sus instituciones, que refleje tanto el seguimiento como apoyo en la modificación sensible de sus funcionamientos dentro de las experiencias, conocimientos y enfoques de los mecanismos actuales y potenciales, hacia la búsqueda del mejoramiento institucional, tanto en los niveles de gerencia como en el ejercicio exponencial de mejores desempeños expuestos a través de la tecnología.

Esta perspectiva en palabras de Ghezán, Brieva e Iriarte (1999), activa la idea de abordar diversidad de situaciones institucionales en América Latina, con la posibilidad concreta de readaptación de los desempeños y la toma de decisiones gerenciales adscritas a las nuevas realidades socioeconómicas y productivas del país, así como la orientación de las metas organizacionales con estrategias conducidas hacia la identificación de la base tecnológica como enfoque innovador en tiempos de transformaciones sociales.

En este sentido, el ámbito de referencia que en la República Bolivariana de Venezuela, se sustenta hacia la innovación sensible de sus instituciones con fundamento tecnológico, abre el foco de intención en el desarrollo tanto productivo como de investigación, en el alcance de nuevas metodologías que procuren mejorar sus componentes de servicio, particularmente comprometido, desde una óptica gerencial que apoye estas

condiciones de apertura tecnológica de impacto y consolidación en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA).

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Tal como se ha venido significando la Junta Directiva del INIA con sede en Maracay, concreta a partir del plan estratégico institucional, la posibilidad de apoyar la capacidad organizacional con un interés en el desarrollo productivo y tecnológico, en el marco de afrontar los retos de la realidad agrícola nacional hacia una orientación para la acción y cooperación tecnológica, que se asume como prioritario en el incremento de los sistemas agrícolas productivos a fin de garantizar de esta manera las necesidades como valor vital de la supervivencia humana.

Dada esta caracterización, las investigaciones agrícolas científicas en la condición de la diversidad biológica, queda descrita por Esquinas (2003), en la proporción de materia prima que "tanto las comunidades rurales como los científicos, utilizan para mejorar la productividad y la calidad de los productos agrícolas" (p. 6). Por consiguiente, la toma de decisiones gerenciales del INIA, que apuestan a mejorar la productividad y la calidad en la base de la seguridad alimentaria, proyectan una visión sustentable localizada que coincide con el escenario tecnológico de desarrollo agrícola y de investigación.

Es así como el ámbito gerencial de la mencionada institución, establece además la participación de los agricultores, otras instituciones relacionadas con acciones sustentables, al igual que empresarios, para buscar caminos congruentes en la distribución de los fondos para la investigación orientándola hacia las prioridades y segmentos que contribuyan a la producción agrícola en las nuevas opciones con acceso a las tecnologías mediante alianzas estratégicas de colaboración, asistencia técnica especializada y énfasis en el desarrollo de nuevos conocimientos en el campo de la producción agrícola.

Tal como lo señalan Bay y Gálvez (1999), se trata de una

gerencia estratégica de interés común a la contribución agrícola del país, haciendo investigación aplicada para generar nuevas tecnologías y beneficios con diversidad de alternativas, convenios y toma de decisiones compartidas. Asimismo, se avanza hacia la conformación de una unidad funcional conveniente para cumplir funciones de negociación, que en la actualidad tiene que ver con la conformación a las líneas establecidas en la Ley del Plan de la Patria (2013).

Es así, como uno de los objetivos específicos que contempla la mencionada ley, concretamente el 1.4.3.9, describe la consideración de ampliar la frontera agrícola y consolidar el desarrollo rural en áreas con gran potencial agrícola e hídrico, mediante la transferencia tecnológica e inversión para el saneamiento de suelos con estructura de drenaje, riego, plantas de procesamiento y almacenamiento de alimentos, rehabilitación de infraestructura agrícola y social.

Esta perspectiva se complementa con el objetivo estratégico 1.5.1.3, concebido al fortalecer y orientar la actividad científica, tecnológica y de innovación hacia el aprovechamiento efectivo de las potencialidades y capacidades nacionales para el desarrollo sustentable y la satisfacción de las necesidades sociales, orientando la investigación hacia áreas estratégicas definidas como prioritarias para la solución de los problemas sociales, es por eso que coincido plenamente con Castañeda y Castañeda (2007) y Rondón (2009), donde manifiestan que la investigación y la gerencia deben estar asociadas al entorno social que la demande, es decir, que este componente se debe realizar más por una necesidad existente que por oferta suministrada, como mayormente se hace, donde los ensayos requerirán de acciones capaces descentralizadas con base a las demandas de nuevas tecnologías.

En concreto, la gerencia institucional del INIA es un escenario ideal para ajustar los cambios organizacionales frente la flexibilidad de la tecnología en los esfuerzos vinculados a la investigación e innovación científica del sector

agrícola como elemento clave y contributivo a la expansión tecnológica y de investigación, al compartir las buenas prácticas interinstitucionales en el apoyo de decisiones compartidas consecuentes con el alcance de un impacto positivo, sin embargo, se deben de considerar criterios de gerencia avanzada con nuevos criterios y visiones que demandarían cambios en las bases estructurales de la organización, con nuevas tendencias y orientaciones como lo plantea Gutiérrez (2005).

La necesidad de la presencia de gerentes edificadores expresados por Sosa de Baptista (2012), son determinantes para la continuación y reingeniería permanente de la institución, éstos, más que expertos en materia agrícola, que es muy válido, deberían alinearse con los conceptos de la Gerencia Integral descrita por Sallenave (SF) (Pag.1-25), el autor expresa que la gerencia debe tener la capacidad de relacionar e integrar todos los componentes del proceso y el gerente debe tener características holísticas.

En este sentido, viendo al INIA como una empresa, donde su Misión es la investigación, la producción, la extensión y la docencia, sus líderes deben hacer sinergia entre todos los componentes para lograr un mejor desenvolvimiento de la institución y de igual manera, establecer alianzas estratégicas, nacionales e internacionales con otros centros de investigación y docencia, para que, en especial los investigadores de planta, mantengan sus conocimientos actualizados por medio de estancias y postgrados como se hacía hace unos 15 años atrás.

Tal como lo proponen Rodríguez y Carreño (2007), es necesario procurar una red académica, de investigación y desarrollo interinstitucional para facilitar la ampliación y funcionabilidad contributiva al sector agrícola, como ámbito de trascendencia en el conocimiento tecnológico y de cooperación como alternativa de cambios, en el mismo orden de ideas, Joly, Colinet y Gaunand (2016) expresan que los cambios solo se lograrán en instituciones de

investigación si van más allá de la ciencia y el desarrollo económico, mientras no transcienda el conocimiento como mecanismo de impacto, que ha dificultado de manera significante la investigación, la innovación y el desarrollo en las últimas décadas. Los planteamientos hechos por los autores antes mencionados, los comparto plenamente desde mi postura como investigador y en mi condición experiencial por más de 30 años de servicio en el INIA.

Por ello, entiendo que las líneas de acción estratégica en el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la innovación tecnológica y de investigación permanente en el contexto nacional, representa un escenario significativo en los procesos de transformación productiva que ofrece nuevas oportunidades en el hacer de la gerencia del INIA, hacia un mayor enfoque de las nuevas formas de relaciones, mecanismos y alianzas firmadas en el desarrollo productivo que afianza la razón existencial de la organización para gestionar el financiamiento de sistemas de innovación tecnológica en el marco del seguimiento de los programas establecidos en armonía con las líneas, normativas, políticas y estrategias del país.

La consolidación de la innovación tecnológica, es una oportunidad para la implementación de programas de investigación agropecuaria, tal como lo reflejan las políticas y lineamientos del área estratégica de tecnología e innovación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2003), en el marco de una estructura organizacional cuya tendencia gerencial está en correspondencia con la promoción de soluciones a los fenómenos productivos del campo, a través de un esfuerzo mancomunado interinstitucional que domina la sociedad del conocimiento, la información científica y tecnológica como escenario estratégico y esencial de decisiones, necesarias de consolidar mediante la maximización participativa y de cooperación organizacional.

POSTURA CONCLUSIVA

En definitiva, se comprende que la gerencia avanzada en el marco de las experiencias, orientaciones y lineamientos estratégicos concentrados en la investigación agrícola y transferencia tecnológica, promovidos en la confluencia institucional del INIA, dan lugar a condiciones y metodologías interpretativas, cuyas tendencias en el uso de las tecnologías agrícolas, dan cabida a la idea de mejorar la inter-institucionalidad, con la posibilidad de optimizar la asignación de recursos presupuestarios en términos de fortalecimiento de la investigación agrícola en beneficio y apoyo a los productores del campo..

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bay, C y Gálvez, S. (1999). **Mecanismos de Enlace INIA-Sector Privado en la Investigación Agroindustrial.** La Haya: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional.

Castañeda, G. J y Castañeda, R. M. (2007). **Gerencia de Investigación**: Criterios Gerenciales aplicados a la Investigación. Revista ORBIS / Ciencias Humanas. Año 2 Nº 6. 18-47 Pp.

Esquinas, J. (2003). **Los Custodios en la Biodiversidad**. Italia: Angelo Manzoni. 6-7.

Ghezán, G.; Brieva, S e Iriarte, L. (1999). **Análisis Prospectivo de la Demanda Tecnológica en el Sistema Agroindustrial**. La Haya: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional.

Gutiérrez, L. A. (2005). **Gerencia Avanzada: Un Blanco cada Vez más Móvil**. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 1 Nº 2, 3-31 Pp.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2003). **Principales Desafíos de las Américas en Tecnología e Innovación**. Colombia: Autor.

Joly, P-B.; Colinet, L.; Gaunand, A.; Lemarié, S.; Matt, M. OECD, Food, Agriculture and Fishery. (2016) **Agricultural Research Impacts. Assessments, Issues, Methods and Chalanges**. Paper N° 98. OECD Publishing, Paris. 39 pp. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264200593-en. Consultado 28/02/20

Ley del Plan de la Patria. (2013). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana** Venezuela Nº 6.118. (Extraordinario). Diciembre 4, 2013.

Rodríguez, E y Carreño, F. (2007). **La Red Nacional de Voz Apoyo a la Innovación e Investigación Tecnológica en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas de Venezuela** (INIA). En: Casos exitosos en el uso de tecnología de información comunicación para la investigación e innovación agropecuaria en América Latina y el Caribe. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 37-41.

Rondón, D. (2009). **Aportes de los Enfoques de Desarrollo Organizacional y la Gerencia del Conocimiento a la Construcción de Instituciones de Investigaciones Agrícolas como Organizaciones Inteligentes**. TEACS, Año 02, N° 1. 113-129 Pp.

Sallenave, J-P. (SF). **La Gerencia Integral: ¡No le Tema a la Competencia¡ Témale a la Incompetencia!** Grupo Editorial Norma. hltp:/lwww.norma.com. Barcelona, Bogotá. Buenos Aires. Caracas. Guatemala. México. Miami. Panamá. Quito, San José. San Juan, San Salvador. Santiago de Chile. Sao Paulo. 263 Pp.

Sosa de B. O. (2012). **Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio**. (Tesis Doctoral para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada). Universidad Fermín Toro, Vice-rectorado Académico. Decanato de Postgrado, Doctorado en Gerencia Avanzada.

CURACION DE CONTENIDOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Autora: Briceida Salinas
sbriceida@hotmail.com

«La gente quiere menos contenido, no más».

Steve Rosenbaum

RESUMEN

El investigador sobre el conocimiento del siglo XXI, debe caracterizarse por poseer habilidades emergentes que le permiten transformar sustantivamente las realidades, tal es el caso, de quienes tienen las competencias y destrezas para la curación de contenidos investigativos acerca de la gestión del conocimiento organizacional. En efecto para adelantar una curación de contenidos de forma eficaz no solo se requiere sapiensa, además, debe ser recursivo de las tecnologías y herramientas adecuadas para ir en paralelo a los tiempos reales de la web, asimismo, quienes tienen el conocimiento como experto en estos quehaceres, es decir, el dominio para interpretar y agregar valor al contenido, siempre tiene como propósito fundamental en transformar la información y hacerla llegar de manera confiable. Estimulando el trabajo colaborativo en red, el compartir, coordinar, evaluar entre pares desde el aprendizaje. Esto se convierte en una ventaja competitiva en las organizaciones que trabajan con la gestión del conocimiento organizacional.

PALABRAS CLAVE

Curación de contenidos, gestión del conocimiento, información, infoxicación

.

CURE OF CONTENTS IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Author: Briceida Salinas
sbriceida@hotmail.com

ABSTRACT

The researcher about the knowledge of the 21st century, must be characterized by emerging skills that allow you to substantially transform realities, such is the case of those who have the competencies and skills for the healing of contents research on the management of organizational knowledge. Indeed to advance a cure of contents of form effective not only requires sapiensa, also be recursive technologies and tools to go parallel to the real time web, also, those who have knowledge as an expert in These tasks, i.e. the domain to interpret and add value to the content, always has as main purpose to transform the information in a reliable way. Stimulating collaborative work in network, share, coordinate, evaluate peer learning. This becomes a competitive advantage for organizations dealing with the management of organizational knowledge.

.

KEYWORDS: Content, management of knowledge, information, infoxication cure

INTRODUCCIÓN

La Curación de Contenidos como Método de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento en las organizaciones es un accionar formal de carácter integrativa, cuyos procesos fundamentales se centran en dos acciones vitales como son la creación y la transmisión de conocimientos (conocimiento tácito y conocimiento explicito), de una manera sistemática y eficiente.

Al respecto, refiere Martin (2017) que la gestión de ese capital intelectual, implica la creación, captura, transformación y uso de ese conocimiento en el seno de la misma. La transformación digital requiere ser permeable a todos los conocimientos, no hay mayor riqueza que intercambiar las diferentes visiones, desde distintos observatorios y criterios, como la de generar constantemente nuevos conocimientos, transmitirlos y utilizarlos en los momentos y lugares adecuados, ello le va a permitir a la organización la sostenibilidad en el tiempo y el éxito en los mercados donde hace sus competencias; indudablemente esto pasa por gestionar la información de la manera más eficaz y económica posible.

En sí, la curación de contenidos es buscar, encontrar y seleccionar los contenidos e informaciones más significativas para distribuirlos de forma segmentada en una organización. De allí, que se enmarca en una estrategia de aportar valor separando en lo que se conoce como flujo de información o infoxicación. El sentido más amplio detrás de todo reside en mejorar la capacidad de asimilación de información por parte de las organizaciones y evitar sustancialmente la saturación por exceso de información.

Avalancha de contenidos en la red informática mundial (world wide web)

Hoy en la era del conocimiento y la información las organizaciones se encuentran en una permanente y exponencial cantidad de publicaciones en línea, unas interesantes, otras sin contexto, lo que promueve en las organizaciones maneras de encontrar

información selecta, significativa y pertinente para la toma de decisiones organizacionales. El volumen de información disponible en la web desafía permanentemente a la organización a encontrar lo que necesita con las características y los tiempos adecuados.

Escuchar el término “curador” transporta la mente a imaginarnos a las personas encargadas de conservar las obras de arte en los museos, sin embargo, es un término que viene usándose los últimos tiempos asociado a “contenidos”, como consecuencia de la cascada de información en internet y redes sociales. Curador de contenido (*Content Curator*) es la persona encargada de curar los contenidos digitales en determinado tema, si bien es cierto, en las organizaciones existían algunos de manera anónima, hoy son una necesidad.

Expone Dale (2015), porqué se debe realizar curación de contenidos, en un mundo de ancho de banda y abundancia de contenido, estamos abrumados con datos, tweets, blogs, registros y medios. Ahora las olas de la web son demasiado grandes. La cura es la nueva magia que hace que la web funcione. Esta gran cantidad de datos que se generan hace que buscadores como google, biing, yahoo generan información que no son capaces de referenciar. Hay una sobre carga informativa, vale decir, disgregada en abundancia, de allí el término “infoxicación” (exceso de información provocada por la abundancia de contenidos en internet) se debe tamizar u optimizar lo que llega desde las diferentes fuentes de información, también se le llama infobesidad, por la cantidad de contenidos sobre un mismo tema. Se debe asumir que si la información es desmesurada nos podemos ver desbordados, de allí, la importancia de conocer y aplicar herramientas que permitan organizar, gestionar la información y aprender a filtrar los contenidos de forma más adecuada a la organización , lo cual significa un reto.

¿Qué es la Curación de Contenido?

En torno al tema de interés de las organizaciones, es la necesidad de buscar, seleccionar, caracterizar y

difundir la información relativa a un tema, en nuestro caso, como es la gestión del conocimiento. Hay varios métodos para llevar adelante la curación de contenidos, entre los que destaca el método de las 4S (Search, Select, Sense making y Share) búsqueda, selección, caracterización y difusión de Leiva y Guallar (2014).

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El Content Curator

Para la mejorar la forma de gestionar, organizar, seleccionar, segmentar, elegir o filtrar contenidos y no provocar una sobrecarga informativa se requiere del empleo de la forma más primitiva de tecnología que existe: la implicación de un Ser Humano.

En tal sentido, detrás de cualquier herramienta debe haber un cierto porcentaje de uso de una persona. En este caso sin la interpelación de una mente que use esos instrumentos para tomar la decisión de qué contenido sí son pertinentes y cuáles no, así todo este despliegue de técnica y casuística no tendría mucho sentido.

De allí, que haya surgido una figura para cumplir con dicho cometido de filtrar los contenidos y que el sector documental y de información ya ha puesto denominación de origen. Se trata, en inglés, de los “content curators”, es una suerte de gestor de contenidos cuya traducción en español no tiene aún una ortodoxia unánime y varía entre el literal “curador de contenidos” hasta el más apropiado “selector de contenidos”.

Según Dans (2013), recomienda denominarlo “responsable de contenidos, como aquel quién consume contenido, lo filtra, lo recopila, lo comparte, y aprende a partir de las respuestas al mismo” (p.12).

Para Sanz (2012), “…el valor competitivo radica, dentro de una organización empresarial, en mantener actualizados a sus miembros en torno al conocimiento eligiendo los temas y materiales más idóneos cónsonos con el quehacer de esta” (p.6). La selección de contenido o curación, es relevante que

enriquezca dentro de una temática específica provenientes de múltiples fuentes, su recopilación y filtrado manual en función de su relevancia, así como su enriquecimiento para ser compartidos en diferentes repositorios con la finalidad de aportar un valor añadido y generar una experiencia editorial única

De igual forma Vilalta (2012), quien sostiene, "…en un futuro cercano se prevé que los contenidos de internet se dupliquen cada 72 horas, lo cual hará más importante la existencia de un selector de contenidos en cualquier disciplina" (p.4), es decir que tenga relación con los flujos de datos. Para satisfacer el hambre de conocimiento de terceros ya no será suficiente con dedicar recursos humanos en crear contenidos, sino que también deberá ponerse mucha atención en reservar puestos que para otros filtren el trabajo de los primeros

> En esta misma dirección Bhargava (2011), señala:
> El futuro de la web social a la que nos encaminamos de cabeza al 100% debe ir en esa dirección, debido a que el rol del editor de contenidos, ya es una realidad y ha sobrepasado al tan temible periodista ciudadano que amenazaba toda la profesión no hace mucho" (p.19).

En tal sentido, un selector de contenidos realiza un trabajo parecido al que hace un agente literario, casi siempre dice que no a todo.

Método de las 4S

Búsqueda:

1. Elaborar listado de términos de interés

2. Búsqueda de fuentes de la que se va a nutrir

3. Monitorización: alertas, medios sociales

En la actualidad existen diferentes buscadores, herramientas de búsqueda y agregadores de contenido, en este ensayo se referenciaren implícitamente dos en especial:

Feedly: (es un lector de RSS versión web para navegadores Google Chrome, Firefox y móviles Android, iOS), permite organizar y acceder a todas las noticias, blogs y demás páginas que el sistema soporta. Ordena todos los contenidos de

manera que facilita al usuario ahorrar tiempo para no tener que revisar una a una todas las fuentes de noticias. La clave es tener centralizada la información que la organización considere importante en la gestión del conocimiento.

Flipboard: centraliza blog y redes sociales como facebook, twitter, instagram, google apps, se pueden realizar revistas. Se puede acceder vía web para Microsoft Windows y macOS y móviles Android, iOS y Windows Phone. Es gratuito y disponible en 21 idiomas. Para el año 2016 se habían realizado 28 millones de revistas con esta herramienta.

Seleccionar: escoger solo aquella información relevante, útil o de interés para la temática de gestión del conocimiento en la organización, haciendo una larga labor de análisis. Tomando de referencia las buenas prácticas aprendidas y contrastando la información en otras fuentes que aborden el tema. Entre otras herramientas para la selección se encuentran:

1. Diigo: es un sistema de gestión de información personal basado en el concepto de nube (los marcadores que antes alojábamos en el navegador ahora son compartidos con los demás, por lo que los marcadores sociales se convierten en un buscador en potencia), incluye además, bloc de notas post-it, archivos de imágenes y documentos, así como selección de textos destacados.

2. Pearltrees: es una herramienta de curación visual y de colaboración. Un lugar para coleccionar, organizar, compartir en arboles de perlas, cuando generas un árbol puedes añadir fotos, notas y las perlas que serán los enlaces con otros árboles propios o de otra comunidad. Permite interactuar con twitter y faceboock de manera bidireccional

Caracterizar: aportar nuestro sello distintivo o marca de la casa, fusionando contenidos, reelaborando o añadiendo valor. Esta fase es donde se le imprime la autenticidad, la fusión de contenidos, la reelaboración y el hecho de añadirle valor son fundamentales, esto se hace a través de herramientas que permiten

centralizar la información que se genera, tales como:

Genially: denominada como la herramienta que da vida a los contenidos. Se pueden realizar video presentaciones, dossier, imágenes interactivas, juegos, infografías, líneas de tiempo, poster, entre otros. Es decir, es una plataforma para todo tipo de contenidos interactivos.

Paper.li: es una herramienta para publicar compartir y recopilar información de manera automática en las redes sociales, periódicos digitales, diarios, repositorios digitales. Está diseñado de forma fácil, una persona novata o un experto pueden ser capaces de diseñar un periódico, compartir noticias y asociaciones.

Scoop.it: es una de las herramientas más apropiadas y universales para curar contenidos, permite añadir artículos relacionados con uno o varios temas, por ejemplo en gestión del conocimiento, capital intangible de las organizaciones, empresas inteligentes; crear revistas digitales, difundir blogs y realizar publicaciones, actualizaciones inteligentes de los contenidos importantes para la organización y compartirlos intra y extra muros. Permite etiquetar los contenidos añadidos a una categoría cronológicamente para facilitar análisis de su propia evolución y análisis de las distintas temáticas a lo largo del tiempo, buscarlo, describirlo.

Una ventaja importante es que facilita el benchmarking, es decir, comparar con otros curadores de qué modo se ha curado un determinado contenido, noticia de actualidad o noticia de mayor relevancia y como experto va eliminando la infoxicación en relación a determinada tema o publicaciones que no son reales. Puede compartirlo en redes como Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+

Difundir: compartir en publicaciones digitales, participar en conversaciones, recopilar sugerencias, reforzar el vínculo con el público objetivo, compartir en redes sociales, wikis, blogs, distribuir en paper.li, scoop.it.

Las cinco leyes de la economía de curaduría según Rosenbaum (2013) son:

1. Las personas no quieren más contenido, quieren menos

2. Los curadores son de tres tipos, expertos, editores y apasionados

3. La curación no es un hobby; es profesión y vocación.

4. La curación requiere tecnología y herramientas para trabajar rápidamente

5. La curación (=alta calidad) es un contrapeso en la red a los contenidos de baja calidad.

Competencias Profesionales del Curador de Contenidos

El curador de contenidos o content curator es un profesional que debe contar con una serie de habilidades para poder desempeñar las funciones definidas en su puesto de trabajo, entre las que se destacan:

1. Competencias en gestión de la información: habilidades de búsqueda e identificación de fuentes relevantes y organización de grandes cantidades de información.

2. Competencias en comunicación: saber trasladar los contenidos a un público determinado.

3. Conocimiento de la temática o ámbito específico a curar: debe conocer bien el tema sobre el que hace la curación.

4. Conocimiento de la web y el social media: conocer y estar actualizado sobre los diferentes productos y servicios que se encuentran disponible en la web y las redes sociales.

5. Conocer las mejores formas de compartir esos contenidos nuevos con su comunidad.

6. Capacidad de organizar toda esta información y generar nuevos contenidos con valor añadido.

POSTURA CONCLUSIVA

Los profesionales dedicados a la curación de contenidos son cada día mejor valorados por la creciente cantidad de organizaciones que tienen dentro de sus estructuras personal especializado para la selección, clasificación de la información.

El curador de contenidos conoce los contenidos relevantes sobre un tema en concreto y los comparte ejerciendo de filtro, investiga, se

documenta organiza, además añade valor antes de distribuirlo, esta actividad investigativa requiere del empleo de la tecnología así como herramientas para trabajar a la velocidad de la web en tiempo real.

Para Guallar (2017), los sitios web siguen siendo la herramienta mas versatil para realizar curacion de contenidos, debido a las posibilidades de aportar valor mediante diversas tecnicas de *sensemaking (dar sentido)* o caracterizacion de contenidos son multiples.

Entre las importantes ventajas de la curación de contenidos en las organizaciones se encuentra la disminución de la infoxicación, facilidad para compartir información de calidad, mayor presencia en la web y proyección de la marca organizacional e impulsa el pensamiento crítico.

Se debe tener en cuenta cuales son los aspectos claves para la curación y no tender al infinito, hay que filtrar adecuadamente la información.

Gestionar el conocimiento en las organizaciones a través del método de la curación de contenidos es relacionarlo con el proceso de adquisición de conocimiento.

Parafraseando a Dale (2014), la curación, como una habilidad, está a punto de convertirse en un diferenciador clave para empleados, los trabajadores del conocimiento, bien pueden de ellos esperase que traigan sus ideas curadas con ellos a su próximo rol de trabajo.

Entre las ventajas que aporta la curación de contenidos a nivel organizacional se concluyen como las más significativas:

1. Es una técnica buena para encontrar ideas y crear nuestros contenidos.
2. Ayuda a mejorar el posicionamiento web, a través de contenidos de calidad.
3. Ayuda a dar visibilidad a nuestra marca.
4. Aumenta el número de seguidores.
5. Disminuir la “infoxicación” (intoxicación de información).
6. Mejora la imagen y reputación online de nuestra marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bhargava, R. (2011). **Manifesto For The Content Curator: The Next Big Social Media Job Of The Future?.** En (http://www.rohitbhargava.com/2011/09/manifesto-for-the-content-curator-the-) [Consulta: 2018, Junio 23].

Dale, S (2014). **Now, UK Business Information Review 2014**, Vol. 31(4) 199–

205. Reprints and permission: sagepub.co.uk/journalsPermissions .nav DOI: 10.1177/0266382114564267 bir.sagepub.com. [Consulta: 2018, Junio 23].

Dans, E. (2013). **Sobre la Content Curation y su Importancia.** En (http://www.enriquedans.com/2018/03/sobre-la-content-curation-y-su-importancia.html). [Consulta: 2018, Junio 23].

Guallar J (2017) **Articulos de Curacion de Contenidos. Categorias y Ejemplos**.
Anuario think EPI, 11, pag 210-216. **https://doi.org/10.3145/thinkepi.2017.38** [Consulta: 2018, Agosto 2].

Guallar, J y Leiva, J (2014). El Content Curator. *Disponible en* **http://www.loscontentcurators.com/las-4ss-de-la-content-curation-ebook/***.* [Consulta: 2018, Julio 18].

Martin, L (2017)**. La Curación de Contenidos como Método de Gestión de Conocimiento.** Disponible en **www.manuelgross.blogspot.com/2018/06/la-curacion-de-contenidos-como-metodo.html.** [Consulta: 2018, Junio 10].

Rosenbaum, S (2013) **www.thevideoink.com/2013/10/07/the-coming-age-of-the-curation-economy-building-context-around-content/** [Consulta: 2018, Agosto 2].

Sanz, S. (2012) **¿Por qué lo llaman 'Content Curator' cuando Quieren decir Documentalista?**. En Comein. Revista de los estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación. Barcelona. Univertitat Oberta de Catalunya, número 10, abril 2012.

Vilalta, S. (2012). **Qué es Content Curation.** En [http://www.socialblabla.com/que-es-content-curation.html]

LA PERSPECTIVA INTEGRAL EN LAS TEORÍAS GERENCIALES: EMERGENCIA DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Autora: Yanet Rosabal
yrosabaln1809@gmail.com

RESUMEN

Reconocido el hecho de la complejidad de la realidad empresarial, los nuevos enfoques teóricos intentan superar la fragmentación, la hiper-especialización, la ausencia de relevancia y pertinencia social; pasando de teoría descriptiva a teoría normativa y construyendo su experiencia desde una perspectiva compleja, sistémica y holística. En el presente artículo se realiza un breve recorrido por los modelos teóricos emergentes en las últimas tres (3) décadas, bajo la perspectiva integral. Con la intención de analizar críticamente dichos modelos, se hace una descripción de sus motivaciones, características fundamentales y aportes a la comprensión de la realidad organizacional postmoderna. Para el análisis se estudian las propuestas de J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) y F. Laloux (2014), a través de sus obras más representativas.

PALABRAS CLAVE

Perspectiva integral, teorías gerenciales, organización empresarial

THE INTEGRAL PERSPECTIVE IN THEORIES OF MANAGEMENT: EMERGENCE OF NEW FORMS OF BUSSINES ORGANIZATIONS.

Author: Yanet Rosabal
yrosabaln1809@gmail.com

ABSTRACT

Recognized the fact of the complexity of the business reality, the new theoretical approaches try to overcome the fragmentation, the hyper-specialization, the absence of relevance and social pertinence; going from descriptive theory to normative theory and building its experience from a complex, systemic and holistic perspective. In the present article a brief tour of the theoretical models emerging in the last three (3) decades is made, under the integral perspective. With the intention of analyzing these models critically, a description of their motivations, fundamental characteristics and contributions to the understanding of the postmodern organizational reality is made. For the analysis, the proposals of J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) and F. Laloux (2014), through his most representative works.

KEYWORDS: Integral perspective, management theories, business organization

INTRODUCCIÓN

La necesidad de un abordaje integral de los procesos gerenciales en las organizaciones empresariales.

La realidad social del siglo XXI contiene retos insoslayables para la gerencia de las organizaciones empresariales. Su creciente complejidad, la vertiginosidad en que se operan los cambios tecnológicos, financieros y socioculturales en el mundo; trae como consecuencia una sensación de vértigo que suele dejar no sólo a los gerentes sino también a los estudiosos sobre los temas gerenciales y las organizaciones en un estado de "shock". Ya decía J. P. Sallenave (1995) que, "quien estudia la empresa debe resignarse a conocer la empresa de ayer", refiriéndose a la velocidad de los cambios ya finalizando el siglo XX.

Consecuentemente, se produce una rápida caducidad de los enfoques, modelos, paradigmas y teorías que soportan tanto el diseño de las organizaciones (estructura y funcionalidad), la gestión de sus procesos sustantivos, como su sostenibilidad (competitividad). Este hecho no puede tomarse como una visión nihilista de las aportaciones teórico-metodológicas anteriores sino por el contrario como una motivación y un desafío para generar nuevas y pertinentes teorías que puedan responder a las demandas de rigurosidad intelectual, utilidad práctica y sostenibilidad, ante las nuevas circunstancias.

Otro elemento que no puede soslayarse es la permeabilidad de los procesos globales de todo tipo, esa mutua interdependencia de las diversas dimensiones de la realidad social que conocemos como transcomplejidad, y que constituye no sólo un enfoque comprensivo y explicativo de la misma sino su modo típico de generación, constitución y manifestación (Wilber, 2003). En estas circunstancias se hace necesario la generación de cuerpos teóricos que además de posibilitar la comprensión de la compleja realidad actual genere posibilidades de constitución de una acción gerencial que pueda adecuarse a ella.

Los nuevos enfoques gerenciales, están asumiendo el reto de generar propuestas pertinentes a la velocidad de los cambios que vivencian las empresas en su cotidianidad. Es por ello que se presentan propuestas que intentan superar la parcelarización, la atomización, la ausencia de relevancia y pertinencia social para, sólo así; propiciar la sostenibilidad de las organizaciones empresariales. O sea que persiguen superar la etapa sustantiva para generar teoría formal (Glasser & Strauss, 1967) o como preferimos en este estudio, transitar el paso de teoría descriptiva a teoría normativa (Carlile & Christensen, 2005).

Aparecen en este sentido nuevas propuestas teóricas (asentadas en la praxis gerencial contemporánea) que en oposición a la omnipresencia de la repetición, la estabilidad y el equilibrio (supuestos básicos de la gerencia clásica); buscan comprender la complejidad, admitiendo y aprendiendo a lidiar con la inestabilidad, la evolución y las fluctuaciones perennes, en todos los procesos gerenciales.

En este artículo realizamos un breve recorrido por los modelos teóricos emergentes en las últimas 3 décadas, bajo la perspectiva integral. Con la intención de analizar críticamente dichos modelos, describiendo sus motivaciones, características fundamentales y sus aportes a la comprensión de la realidad organizacional postmoderna. Para el análisis se toman las propuestas de J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) y F. Laloux (2014), a través de sus obras más representativas.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia Integral de Jean Paul Sallenave

A finales del siglo XX, el consultor y profesor de origen francés Jean Paul Sallenave, publicó su libro “Gerencia Integral: “no le tema a la competencia témale a la incompetencia”. En este texto se recoge su propuesta de un abordaje integral de los procesos gerenciales

haciendo énfasis en la necesidad del mismo para el logro de la competividad empresarial. Para Sallenave (1995) los paradigmas dominantes en la historia del pensamiento y la praxis gerencial a pesar de su éxito focalizado en áreas particulares han mostrado su insuficiencia debido a la ausencia de una "mirada global" del fenómeno empresarial. Esta carencia se manifiesta en tanto acercamientos seccionados a la realidad empresarial, y por ende reduccionistas; que en cada paradigma tomaba una de las dimensiones gerenciales para dotarla de supravalor sobre el resto (Sallenave, 1995,pp 2-4).

Los paradigmas gerenciales dominantes durante el siglo XX, en la visión de este autor, han respondido no sólo a los problemas empresariales relevantes de cada momento histórico sino también, y sobre todo, al paradigma científico abrazado por la comunidad académica y cuyos rasgos esenciales eran la categorización, la fragmentación y la hiperespecialización. Algo que no sólo redundaba en el tipo de conocimiento que se estaba generando en el ámbito académico sino también en los profesionales que se estaban formando para las empresas (gerentes) y en cuyo quehacer recae la actividad empresarial. Al respecto, Sallenave plantea:

> El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa. Lamentablemente, el trabajo de la empresa, tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. (Sallenave, 1995, p. 3)

Las fallas de la especialización, son para Sallenave la principal motivación para generar una propuesta que apunte a un enfoque holístico de la realidad empresarial. Solo así puede alcanzarse un entendimiento de la acción empresarial que permita a las empresas ser verdaderamente

competitivas, debido a que la gerencia integral en la perspectiva de Sallenave atribuye como fin de la Acción empresarial la competitividad, o sea "el éxito relativo, con respecto al desempeño de los competidores" (Sallenave, 1995, p. 4). Su definición de Gerencia Integral es la que sigue:

> La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de mayor competitividad: La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo. La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente. (Sallenave, 1995,p.5)

El énfasis que pone este autor en la competitividad tiene su fundamento en su convencimiento de que la existencia de cualquier organización empresarial pasa por sus logros relativos (en comparación con sus pares) en áreas concretas de la Acción empresarial; entendida en esta propuesta como "el conjunto de fenómenos que dimanan de una voluntad o comportamiento previsible" (Sallenave, 1995, p.6). Son los índices de participación en el mercado, la preferencia de los consumidores, o la rentabilidad comparativa, los que; en la opinión de Sallenave, determinan la supervivencia de la organización.

En su modelo, Sallenave se declara abiertamente contrario al enfoque parcial, funcional y sistémico; propio de las escuelas de pensamiento gerencial que dominaron la teoría organizacional todo el siglo XX. De igual forma critica la excesiva categorización de los problemas empresariales que a su vez conllevan a la especialización de la búsqueda de soluciones a los mismos, conduciendo a una Acción empresarial fragmentaria (departamentalizada).

En su búsqueda de un enfoque global, Sallenave propone articular todas las dimensiones de análisis anteriores; es decir, el abordaje de la especialización (que busca comprender un fenómeno, separándolo de los demás), la categorización (que organiza en categorías los fenómenos y procesos empresariales, por ejemplo: marketing, finanzas, personal) y por

último la sistematización (la que en su criterio posibilitaría la comprensión de unos fenómenos empresariales en su interacción con otros). Todas estas dimensiones de análisis empresarial, tienen por sí solas aportes sustanciales a la comprensión de la Acción empresarial, pero en opinión de este autor, sólo cuando se articulan como partes o momentos de un proceso intelectual cuyo fin no es "descubrir leyes o explicaciones para fenómenos naturales, sino (...) adquirir un saber práctico que permita prever y controlar mejor la Acción de la empresa"; es cuando dichas dimensiones adquieren sentido y utilidad práctica (Sallenave, 1995, p.8)

El proceso intelectual que posibilitaría la comprensión de la Acción empresarial, es descrito por Sallenave como proposiciones que contienen principios de generación de un conocimiento utilitario; algo en lo que este autor es insistente. La primera proposición es la que explica el principio de "fragmentación del conocimiento" (Sallenave, 1995, p.8). Según este principio, debido a que la acción empresarial es incomprensible en su totalidad, la misma admite diversas y válidas interpretaciones. Para Sallenave son 3 los tipos de interpretaciones más relevantes: la estratégica, la organizacional y la psicociológica|. Desde ellas se generan comprensiones válidas (aunque parciales y por tanto limitadas) de la Acción gerencial. La segunda proposición se relaciona con la primera y se basa en el principio de "isofinalidad", que se traduce en esencia en que "no hay planteamiento mejor sino varias maneras de ver la misma cosa" (Sallenave, 1995. p. 9). Ello obliga a la coexistencia de las 3 interpretaciones de la acción empresarial, en tanto cada una de ellas contiene sus propias verdades, y sus propios criterios de validez.

La 3era proposición se basa en el "principio de comprensión mínima" (Sallenave, 1995, p.12), indispensable para la toma de decisiones estratégicas. Ello se traduce en que la motivación de los gerentes está siempre orientada hacia el actuar, a diferencia del académico cuya motivación es poder explicar. Esta diferencia de perspectivas en cuanto

al tipo de conocimiento que es relevante así como a su profundidad, genera paradojas entre teoría y práctica que afectan su pertinencia para la acción gerencial. La 4ta proposición profundiza en este sentido ya que responde al "principio de contingencia", que según el autor antes descrito defiende cuando plantea que "el conocimiento de la acción gerencial es contingente". Este principio alude a los diversos factores que median en el conocimiento de la acción empresarial (momento histórico, experiencias, motivaciones, conocimientos previos, fuentes de información, entre otros), y que deben ser considerados por quienes intenten una comprensión cabal de la misma. Por último, la 5ta proposición se basa en el principio de "los niveles de comprensión" (Sallenave, 1995, p.13). Para el autor, la acción empresarial puede ser comprendida en 3 niveles: conceptual, técnico y práctico. Un enfoque de gerencia integral en su criterio, buscará combinaciones de estos niveles.

La dirección tridimensional o D3D de Marco Antonio Robledo

El diagnóstico desde el que parte el análisis de Robledo (2004), coincide con el de Sallenave (1995) en que la excesiva especialización ha creado problemas para la gerencia de las organizaciones empresariales, pues ha llevado a una fragmentación que impide comprender los procesos empresariales en su complejidad. A este autor lo mueve la necesidad de encontrar:

> (...) visiones integrales y pluralistas que incluyan y trasciendan a las visiones parciales y monistas. Sólo una teoría integral, basada en el pluralismo epistemológico, será capaz de captar las relaciones entre los diversos saberes, de superar el provincianismo de las especialidades y de formular un marco teórico capaz de doblegar las limitaciones de cada esfera de conocimiento. La interdisciplinariedad es la clave de la adecuada comprensión de la fenomenología empresarial" (Robledo, 2004, p.8)

Según este autor toda la experiencia humana se desenvuelve en 3 dimensiones que integradas dan

lugar a una cuarta. Esas 3 dimensiones serían, la científica, la artística y la ética, de cuya integración resultaría la dimensión espiritual; y que, extrapoladas al contexto empresarial, resultan en las 3 dimensiones básicas de la dirección de empresas (Robledo, 2004, p.12-13):

1. La ciencia de la dirección de empresas (es el punto de vista científico-técnico, que orienta la acción empresarial hacia el rendimiento, la productividad, la calidad y la creación de valor)

2. El arte de la dirección de empresas (que visualiza la empresa como espacio de expresión de la creatividad, la innovación y el aprendizaje, para lograr el desarrollo y progreso de la empresa) y,

3. La ética de la dirección de empresas (que orienta la búsqueda del bien común a partir de la asunción de determinados principios éticos)

La perspectiva D3D o dirección tridimensional es el enfoque que integra estas tres (3) dimensiones en una unidad esencial a través de una cuarta dimensión: la espiritual. Para este autor “no se trata de que la dimensión científica sea superior a la ética o la artística, sino que todas son ingredientes cruciales de una buena dirección de empresas y representan una realidad fenomenológica igualmente importante” (Robledo, 2004, p.13).

En este modelo las empresas no reducen su realidad a los indicadores tecno-económicos sino que incorporan cuestiones psicológicas, sociales, estéticas, creativas, emocionales y éticas, entre otras. En este sentido, la empresa 3D expresa y contiene una ontología transcompleja tal y como los contextos con los que interactúa.

La emergencia de un nuevo modelo de organización empresarial: Las organizaciones TEAL o evolutivas, Frederic Laloux.

Frederic Laloux es un consultor y asesor de líderes corporativos que publicó en 2014 el libro “Reinventing Organizations”, resultado de una ardua investigación (3 años de observación) en 12 organizaciones de diversos sectores, países y con o sin

afán de lucro. Otros criterios de selección fueron: mínimo de 5 años de funcionamiento, más de 100 empleados y contar con un número significativos de nuevas prácticas empresariales (coherentes con el nivel de conciencia TEAL). Entre las preguntas que guiaron el proceso investigativo, estuvieron las siguientes: ¿Cómo se ven y se sienten las organizaciones moldeadas en torno a la próxima etapa de la conciencia? ¿Ya es posible describir sus estructuras, prácticas, procesos y culturas (en otras palabras, para conceptualizar el modelo organizacional) con detalles útiles, para ayudar a otras personas a establecer organizaciones similares? También recurrió al análisis de documentos e información de las organizaciones, a entrevistas a fundadores y directivos, además de la observación in situ. (Laloux, 2014, p. 6)

Las motivaciones de Laloux, se encuentran en reconocimiento de las transformaciones que a nivel organizacional vienen gestándose en los últimos 2 siglos impactando las formas de vida (en términos de expectativa y calidad) de millones de personas en todo el mundo. Entre esos cambios organizacionales están: las numerosas empresas grandes y pequeñas que se vinculan en intrincadas cadenas de suministro, en condiciones de libre mercado, generando empleo y sacando a millones de personas de la pobreza (India, China, por ejemplo); la red de organizaciones científicas, hospitales, escuelas de medicina, compañías farmacéuticas y de seguros de salud que han propiciado la disminución de la mortalidad infantil y materna, la eliminación de enfermedades mortales, y el incremento de la esperanza de vida en muchos países del mundo; una red de instituciones educativas en todos los niveles que ha posibilitado alcanzar unos niveles de alfabetización y educación sin precedentes en la historia de la humanidad; y por último, la aparición de un sector de organizaciones no lucrativas, que generan empleo y disponen de tiempo, dinero y energía para lograr propósitos socialmente responsables. Las organizaciones han

sido vehículo fundamental para la colaboración humana (Laloux, 2014, p.3).

Pero otras motivaciones parten de las insatisfacciones que expresan los trabajadores y directivos con sus organizaciones, al ser consultados sobre diversos aspectos de la vida laboral (Gallup, 2013). La confianza y credibilidad de los clientes en las empresas también se ve resquebrajada, pero no es algo que atañe sólo al ámbito empresarial (corporativos) sino que afecta también las organizaciones gubernamentales y/o públicas (las quejas hacia los servicios sanitarios o la educación), de lo que no escapan las organizaciones sin fines de lucro, o los organismos internacionales (en las que los empleados también se quejan de estructuras jerárquicas rígidas y frustrantes). Laloux cierra este diagnóstico planteando que:

> La forma en que tratamos de lidiar con los problemas actuales de las organizaciones a menudo parece empeorar las cosas, no mejorarlas. La mayoría de las organizaciones han pasado por muchas rondas de programas de cambio, fusiones, centralizaciones y descentralizaciones, nuevos sistemas de TI, nuevas declaraciones de misión, nuevas tarjetas de puntuación o nuevos sistemas de incentivos. Se siente como si hubiéramos estirado la forma actual en que llevamos a las organizaciones a sus límites, y estas recetas tradicionales a menudo parecen ser parte del problema, no la solución. (Laloux, 2014, p.4)

Tomando como base el análisis de Wilber (2003) en su “Theory of Everything”, que describe los niveles evolutivos de desarrollo de la conciencia (estadios), y los resultados de su investigación; Laloux desarrolla su análisis de los paradigmas organizacionales correspondientes a cada nivel de la conciencia humana (o estadio evolutivo). Desde esta perspectiva de análisis cada transición a una nueva etapa evolutiva en la conciencia humana ha producido avances en nuestras capacidades de colaboración, generando un nuevo modelo organizacional. En este sentido, las organizaciones tal y como

hoy las conocemos, son expresión de nuestras cosmovisiones particulares y colectivas (Laloux, 2014, p. 15).

En el modelo de Laloux, los modelos organizacionales se corresponden con cosmovisiones paradigmáticas de cada estadio evolutivo de la conciencia, Al igual que Wilber (2003), utiliza los colores para identificarles. A continuación una breve descripción de los rasgos más relevantes de cada modelo organizativo:

Organizaciones *rojas*: Aparecieron por primera vez en forma de ejércitos conquistadores. Se encuentran hoy en las bandas criminales, mafias, las pandillas callejeras y los estados fallidos. Aunque tomen elementos del desarrollo tecnológico su estructura organizativa se corresponden con este nivel. Una característica fundamental es el ejercicio continuo del poder en las relaciones interpersonales. El jefe debe mostrar su poder y dominar a los otros, quienes aceptan sumisos su dominio y esperan de él protección. Aparece la división de labores, y el control del orden es impuesto de forma autoritaria, usando el castigo y premio como motivación fundamental, son organizaciones intrínsecamente frágiles, enfocadas en el presente, con planificación y estrategias pobres. La metáfora que describe este tipo de organizaciones es la “manada de lobos”. (Laloux, 2014, pp. 17-18).

Organizaciones Ámbar: Organizaciones con una estructura estrictamente jerárquica, que proveen dos cambios fundamentales para las organizaciones: la planificación a mediano y largo plazo (creando procesos estables) y crear estructuras organizacionales que sean estables y en las que se puede escalar (jerárquicamente, los roles están definidos).La metáfora que la describe es “ejército militar” y organizaciones de este tipo siguen estando presentes, por ejemplo, la iglesia católica, muchas agencias gubernamentales, y por supuesto, las fuerzas armadas. (Laloux, 2014, pp.20-22)

Organizaciones Naranja: Metáfora de la “máquina”, avances importantes: innovación, rendición de cuentas y meritocracia. Estas organizaciones han impulsado la

creación de riqueza a través de la innovación, crearon departamentos de investigación y desarrollo, comercialización y gestión de productos. Trabajan por procesos y proyectos. Aunque mantienen una estructura jerárquica piramidal, hay mayor comunicación e interacción entre las estructuras. Se aprovecha la inteligencia de los innovadores. Gestión por objetivos. Planificación estratégica. Mayor libertad, despliegue de talento para lograr los objetivos de la organización buscando que sean mutuamente beneficiosos (trabajadores-directivos). No obstante, todos tienen la posibilidad de escalar en la estructura jerárquica, porque lo que importa es el talento de cada persona. (Laloux, 2014, pp. 25-28)

Organizaciones verdes: Organizaciones pluralistas. Incómodas con el poder y la jerarquía rígidas, practica la filosofía del igualitarismo, que en ocasiones lleva a extremo. Sus avances con respecto al modelo organizativo anterior estriba en: a) promover el empoderamiento y la descentralización en la toma de decisiones; estimulando que los trabajadores puedan participar en la toma de decisiones empresariales e incluso que puedan tomar por sí mismos algunas sin consultar a las estructuras directivas. El liderazgo verde (ecológico) es un liderazgo hecho para servir: debe escuchar a los subordinados, motivarlos, empoderarlos, desarrollarlos; lo que implica mucho tiempo y esfuerzo. b) Poseer una cultura impulsada por los valores y un propósito inspirador. Ello implica que los miembros de la organización comparten honestamente un conjunto de valores comunes, que son la inspiración fundamental para formar parte de la organización. c) Orientadas desde la perspectiva de múltiples actores-intereses. Las empresas tienen responsabilidad no sólo con los inversores, sino con diversos actores sociales involucrados, el medio ambiente. Es el concepto de Responsabilidad social empresarial como centro de la misión empresarial. La metáfora que le identifica es la “Familia”. (Laloux, 2014, pp)

Organizaciones Teal: A pesar de que es un tipo de organizaciones que

está emergiendo, se pueden identificar algunos rasgos característicos que le son característicos. Sus 3 avances con respecto al modelo organizativo anterior se describen de la siguiente forma a) la promoción de la autogestión, que se manifiesta en organizaciones que funcionan sobre la base de relaciones entre pares y donde las jerarquías no se basan en el poder, ello implica nuevos procesos en la toma de decisiones, no necesariamente subordinados al consenso. b) la búsqueda de la plenitud, lo que significa que en estas organizaciones se alienta a sus miembros a funcionar desde su integridad interna, no sucumbiendo al Ego y sus temores. Se trata de estimular que las personas expresen en la organización su talento, emociones, riqueza espiritual. c) la generación de un propósito evolutivo, esto significa que las organizaciones Teal poseen un sentido de orientación propio que no pretende predecir ni controlar el futuro, el propósito responde a la pregunta, ¿hacia dónde quiere ir la organización, en qué quiere convertirse, para qué sirve? (Laloux, 2014, p.56). La metáfora que describe mejor a este tipo de organizaciones es la de “organismo o sistema vivo”.

En el plano conclusivo se presenta la consolidación de una perspectiva teórica integral en la praxis gerencial.

El reconocimiento de que cualquier organización empresarial contiene y expresa la complejidad del entorno del que forma parte, obliga a que los procesos gerenciales se apropien de la transdisciplina y la perspectiva integral, no sólo como herramientas para comprender sus retos, para reformularse y cumplir con las demandas de pertinencia, relevancia y sostenibilidad; sino también como parte consustancial de la filosofía de cada organización. Ello reafirma la necesidad de que tanto a nivel teórico como metodológico la Acción gerencial en las organizaciones empresariales enuncie un lenguaje más integral.

Con el término integral, que significa integrar, reunir, unir, relacionar, abrazar; no se trata de pretender homogeneizar, uniformar y

eliminar las especificidades y diferencias que hacen plural nuestra humanidad, sino reconocer la unidad-en-la-diversidad y tener así en cuenta tanto los factores comunes que compartimos como las complejidades que nos enriquecen (Wilber, 2003). Pero, para lograr una visión auténticamente integral de la realidad, esta deberá ir inevitablemente acompañada de un pensamiento crítico y reflexivo, que sirva para evidenciar las limitaciones presentes en cualquier otro tipo de abordaje que sea, comparativamente hablando, más parcial, estrecho, superficial; menos abarcador e integrador, en suma.

POSTURA CONCLUSIVA

Las propuestas analizadas, desde una perspectiva crítica, en este ensayo constituyen avances incuestionables en este sentido. Observándose una tendencia creciente a la apropiación de la perspectiva integral-evolutiva no solo para la comprensión de los procesos gerenciales en las organizaciones empresariales hoy día, sino, y mucho más importante, para guiar la praxis gerenciales de las mismas.

En este contexto se sintetiza que la propuesta de J.P. Sallenave nos evidencia que el énfasis en la producción de conocimiento utilitario está presente en una obra, a todas luces escrita más para convertirse en herramienta instrumental que en modelo teórico, pero que; a los fines de nuestro análisis, se presenta como una demanda desde el contexto del quehacer empresarial que se traduce en la necesidad de pasar de teoría descriptiva a teoría normativa, y que facilite la generación de modelos teóricos de fácil implementación en la praxis gerencial. Atendida esa demanda, la propuesta de Sallenave se convierte en un enfoque que intenta superar la fragmentación, sumando posiciones parciales pero no necesariamente integrándolos. Es, en nuestra opinión, una propuesta que se apropia de un enfoque holístico ingenuo ya que comprende el todo como la simple suma de las partes y debido a ello; aunque reconoce los nexos y la necesidad de articulación,

no logra llegar más allá de una visión multidisciplinar (en el que las múltiples "miradas" se yuxtaponen) del fenómeno empresarial.

Por otra parte, el énfasis de Robledo (2004) en la integración de estas dimensiones representa un salto cualitativo con respecto al análisis de Sallenave (1995), algo que defiende fervientemente al plantear "la investigación y la práctica empresarial necesitan superar las premisas fragmentadoras del método científico a fin de alcanzar una visión polifacética e integradora de la complejidad de las organizaciones" (Robledo, 2004, p. 19)

Con respecto a la investigación de Laloux presentada en "Reinventing Organizations", se podría concluir que no sólo llena de esperanza ante los cambios que logra sistematizar en las experiencias estudiadas, sino que nos muestra la posibilidad real de crear unas organizaciones cuyas estructuras, organización y funcionamiento correspondan a la siguiente etapa del desarrollo evolutivo de la conciencia (Teal) es un hecho con ejemplos concretos (Laloux, 2014, pp. 57-60).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Carlile, P.R. & Christensen, C.M. (2005) **The Cycles of Theory Building in Management Research.** Harvard Bussines School Working Paper. [Recuperado el 5 de agosto de 2018] de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05- 057.pdf

Gallup (2013). **State of The Global Workplace, 2013 (Surveys)**. [Recuperado el 8 de agosto de 2018] de https://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013.aspx

Glasser, B.G. & Straus, A. L. (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine.

Laloux, F. (2014). **Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness**. Bruselas: Nelson Parker

Robledo, M.A. (2004). **D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas**. España: Díaz de Santos

Sallenave, J.P. (1995). **La Gerencia Integral !No le Tema a la Competencia, Témale a la**

Incompetencia!. Barcelona: Norma.

Wilber, K. (2003). **Una Teoría de Todo: una Visión Integral de la Ciencia, la Política, la Empresa y la Espiritualidad**. Barcelona: Kairós.

El MARKETING DIGITAL Y LA TECNOLOGIA COMO AGENTES INFLUYENTES EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Autora: Marienny Arrieche
maryarrieche53@gmail.com

RESUMEN

En los últimos años el avance continuo de la tecnología y el uso masivo del internet ha traído como consecuencia que los consumidores sean más exigentes en la satisfacción de sus necesidades con productos y servicios que logren cubrir sus necesidades y llenar sus expectativas, esto ha obligado a los gerentes de las organizaciones a cambiar su manera de llevar el mercadeo incluso a reestructurar sus organizaciones de manera de poder plantear estrategias para estar al día con la innovación y así poder cumplir con la demanda de sus clientes. El propósito del presente artículo es estudiar como la tecnología y el marketing digital influyen en las organizaciones actuales, está enmarcado en la línea de investigación La Gerencia en la Sociedad de la Información y el área temática Nuevas Tecnologías y Reconfiguraciones Organizacionales. El desarrollo metodológico inicia con la exploración de fuentes bibliográficas, documentales y electrónicas que argumentaron esta investigación transcompleja a partir de lo conceptual, además de la descripción, el análisis, la interpretación y las reflexiones acerca de los elementos del estudio. Los fundamentos teóricos, referenciales y empíricos parten de autores tales como, Chaffey, D y Russell P, (2002) Clark (2012) y Martínez (2016). Finalmente, las conclusiones proporcionaron resultados sobre el impacto y los cambios influyentes que se generan en la gerencia organizativa puntualmente en el área de mercadeo con enfoques humanistas, tecnológicos y sociales para responder a los cambios y trasformaciones que ocurren en las organizaciones actuales.

PALABRAS CLAVE

Marketing digital, tecnología, organizaciones

THINKING STYLES OF EDUCATIONAL MANAGEMENTCENTERED ONTRANSCOMPLEX PRINCIPLES

Author: Marienny Arrieche
maryarrieche53@gmail.com

ABSTRACT

In recent years, the continuous advancement of technology and the massive use of the internet has resulted in consumers being more demanding in satisfying their needs with products and services that meet their needs and meet their expectations, this has forced the managers of the organizations to change their way of taking the marketing even to restructure their organizations in order to be able to plan strategies to keep up with the innovation and thus be able to fulfill the demand of their clients. The purpose of this article is to study how technology and digital marketing influence current organizations, is framed in the line of research Management in the Information Society and the thematic area New Technologies and Organizational Reconfigurations. The methodological development begins with the exploration of bibliographic, documentary and electronic sources that argued this trans complex research from the conceptual, as well as the description, analysis, interpretation and reflections about the elements of the study. The theoretical, referential and empirical foundations start from authors such as Chaffey, D and Russell P, (2002) Clark (2012) and Martinez (2016). Finally, the conclusions provided results on the impact and the influential changes that are generated in the organizational management in the marketing area with humanistic, technological and social approaches to respond to the changes and transformations that occur in the current organizations.

KEYWORDS: Digital marketing, technology, organizations

INTRODUCCIÓN

> **"***Una porción cada vez mayor del marketing moderno está pasando del mercado al ciberespacio"*
>
> *Phiplip Kotler*

El abordaje temático vinculado al marketing digital, tecnología y la gerencia se plantea en esta discusión a partir de la necesidad actual de las empresas de estar actualizadas en lo que al mercadeo y la tecnología se refiere para poder posicionar, marcas, productos y servicios. Cada vez más, las empresas recurren a las tecnologías de la información y la comunicación, en particular Internet, como medio de promoción, para hacerse conocer como empresa y lo que ofrece a sus clientes o consumidores. Las nuevas tecnologías han cambiado el concepto de vida de personas en cuanto a la consulta de precio y rapidez de información de los diferentes servicios o productos, lo que obliga a las organizaciones a estar en sintonía con las actualizaciones continuas en las áreas temáticas que estamos abordando: marketing y tecnología.

Según Chaffey y Russell (2002) el marketing digital se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de mercadeo dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades.

El marketing digital comenzó con la creación de páginas web, como canal de promoción de productos o servicios, con el avance tecnológico y las nuevas herramientas disponibles, para gestionar y analizar datos recolectados de los consumidores, ha tomado nuevas dimensiones, convirtiéndose en una herramienta indispensable para las empresas. Engloba muchas actividades de internet marketing, porque utilizan canales online, pero también utiliza

otros medios como los mensajes de textos en teléfonos móviles, redes sociales, entre otros.

El marketing digital es cada vez más importante para las empresas no importa su tamaño. Esto es causa no sólo de los avances de la tecnología, sino también de los cambios radicales en el comportamiento de los consumidores, así como en su estilo de vida, donde los medios digitales ya son parte de su día a día (Kotler, 2007). Hoy por hoy, las empresas tienen que estar donde el consumidor está y realizar ahí sus estrategias digitales, de una forma mucho más planificada y estructurada para hacerlas más efectivas. Principalmente, la tecnología digital ha modificado la manera de atraer nuevos clientes y mantenerlos en el tiempo, las personas desde que inician su día se conectan a diferentes equipos electrónicos, donde revisan correos, noticias, tendencias, videos.

El presente artículo tiene como propósito referir algunas de las particularidades del marketing digital, la tecnología y la influencia de estos en las organizaciones modernas.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Marketing Digital

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. No es más que la reproducción de las técnicas empresariales tradicionales desarrolladas desde un espacio virtual. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas (Clark, 2012).

Consiste básicamente en la utilización de tecnologías y medios digitales (internet, web, celulares, televisión digital, redes sociales, foros, blogs, etc.) en la creación, planificación y ejecución de estrategias, tácticas y soluciones orientadas a generar resultados medibles para empresas y organizaciones en relación con sus mercados".

Se piensa que el marketing digital traslada todas las características del marketing

tradicional al mundo digital sin embargo, encontramos algunas características que únicamente competen al marketing digital:

1. Personalización: La relación con el usuario es uno a uno.
2. Participación: El usuario puede hablar con la marca.
3. Cooperación: Los usuarios hablan entre ellos y con la marca.
4. Métricas: Medición de todas las acciones, no solo el resultado sino el proceso también.

Con esto podemos decir que El Marketing Digital, utilizado como sinónimo de Marketing en Internet o de Marketing Online, es la rama de la mercadotecnia que utiliza las nuevas tecnologías de la comunicación y la información a través de Internet para lograr sus objetivos.

Marketing y Tecnología

La tecnología ha entrado en todos los ámbitos y actividades propias de las organizaciones, en el marketing ha causado gran impacto ya que ha cambiado la manera de desarrollar muchas actividades, sin embargo, la esencia, lo más importante sigue vigente.

Con la introducción de la tecnología en todas las áreas de las actividades propias de una organización en la gerencia están surgiendo nuevos perfiles laborales que antes no existían y relaciones interdepartamentales, anteriormente el área de mercadeo y telemática tenían poca comunicación o ninguna. En los últimos años han aparecido en las empresas cargos no convencionales que combinan habilidades tecnológicas y de marketing experimentado un auge y dando lugar a la aparición de nuevos perfiles profesionales. La tecnología está cada vez más presente en los procesos y actividades empresariales demanda de profesionales preparados capaces de combinar conocimientos de programación con las habilidades clásicas del diseño, el marketing y los análisis de datos.

Según Martínez, C. (2016) podemos observar que la tecnología se ha convertido en la estrella en gran parte de los procesos y que apoyándose en la tecnología se puede

hacer mucho mejor marketing que antes. Indica que la tecnología ha posibilitado la creación de nuevas disciplinas en el mundo del Marketing, todo lo relacionado con SEO, SEM, Redes Sociales, Marketing de contenidos, Community Manager, UX, Neuromarketing, etc.

Señala que hay que tener claro las relaciones entre Marketing y Tecnología; en la actualidad están tan unidas que a veces son difíciles de diferenciar entre sí y de fijar los límites entre una y otra sin embargo, no se puede olvidar que toda la tecnología del mundo no sirve de nada si no entiendes bien a al cliente y el proceso de decisión de compra. Por ejemplo, una de las cosas que enseña el Neuromarketing es que la mayoría de las decisiones de compra que se toman son inconscientes, se hacen por impulso y luego son racionalizadas a la hora de verbalizar los motivos de la compra. O en el mundo del Branding lo más importante es conseguir vínculos emocionales con los clientes y potenciales clientes y lo que cualquier marca busca es generar confianza en su mercado.

Por otra parte a nivel de la gerencia los líderes de las diferentes organizaciones han tenido que prepararse en el uso de paquetes y herramientas tecnológicas para poder estudiar situaciones del mercado y comportamiento de sus clientes y así tomar decisiones para establecer las diferentes estrategias que sean necesarias y beneficiosas para su negocio o la producción.

Una de las herramientas más utilizadas es Google Analitytics la cual le permite a los empresarios conocer datos e informes sobre todo lo que pasa en la página web corporativa: visitantes, usuarios únicos, conversiones, duración de las visitas, duración de las sesiones, cómo han llegado a la página. Los datos son mostrados a través de datos numéricos, porcentajes y graficas que permiten visualizar el comportamiento de los clientes y medir el éxito de la estrategia de negocio que está desarrollando, inclusive se puede programar el plan de mercadeo a llevar a cabo como se muestra en la Figura 1.

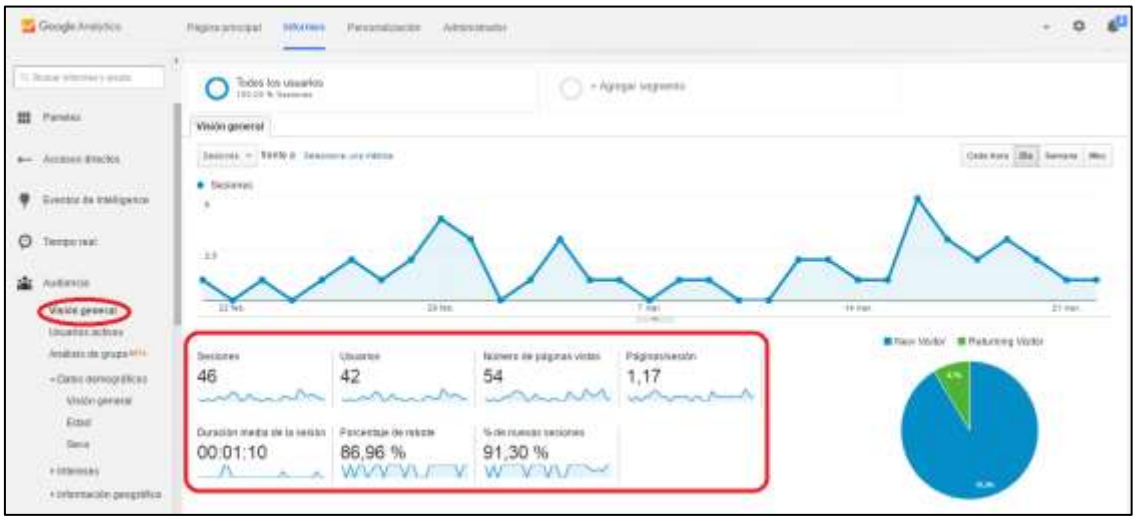

Figura 1. Google Analitytics

Fuente: Berch (2016)

Otra herramienta utilizada en los últimos tiempos es Facebook Ads la cual le permite crear o programar estrategias de publicidad de negocios a través de esta conocida red social, con esta se logra realizar campañas, hacer grupos de anuncios y crear los anuncios. Éstos pueden ser de texto, gráficos o de videos y pueden mostrarse tanto en sección de noticias y columna de la derecha en ordenadores, como en la sección de noticias de los teléfonos móviles. Esta poderosa herramienta le permite al departamento de mercadeo:

1. Segmentar detalladamente y ajustar los anuncios a su cliente ideal
2. Viralización absoluta de los anuncios: Facebook permite que sus anuncios se expandan cada vez más entre los amigos que sigan su Fan Page (Pagina exclusiva de Publicidad)
3. Es muy económico ya que solo paga por los clics obtenidos: al pagar la publicidad de Facebook se puede crear una campaña por un monto mínimo y lograr mayor alcance en el público que le interesa a la empresa
4. Otorga la posibilidad de interactuar con los usuarios: mediante juegos, sorteos,

concursos o simples encuestas con opciones, pudiendo así conocer sus intereses y utilizarlos en favor de su empresa.

La gerencia podrá medir los resultados obtenidos: gracias a los informes detallados que entrega Facebook, lo que le da la posibilidad de optimizar cada vez más la campaña e incrementar su performance.

Google Analytics y AdsFacebook son las más básicas y completas, pero existen una cantidad de herramientas digitales o tecnológicas que permiten a la gerencia controlar en función de sus objetivos. Estas herramientas de marketing digital se encuentran disponibles online clasificadas por tipo de funcionalidad: mejora web, comunicación interna y externa, gestión de redes sociales, trabajo en equipo, gestión de proyectos, gestión de contenidos, presentaciones, videos e imágenes, etc.

Martech (2016) señala que el marketing ha evolucionado hacia una definición mucho más amplia que enriquecer la relación entre las marcas y sus clientes. Se han ampliado sus límites tradicionales gracias a los avances logrados por la tecnología en la gestión de los datos y la información. Las redes sociales, el Big Data y el IoT (Internet de las cosas) están moldeando la forma de percibir y satisfacer las necesidades, originando nuevas concepciones del marketing a partir de la tecnología.

Las empresas deben realizar inversiones en tecnología para poseer un marketing más eficiente. Recursos como los CRM, ERP, aplicaciones móviles y programas de control y desarrollo de estrategias, fomentan resultados comerciales de mucho interés que justifican estas inversiones. El desarrollo del marketing va de la mano con desarrollo tecnológico, por lo que sus avances tan significativos en los últimos años, serían impensables sin el nivel tecnológico alcanzado, de tal manera que cada vez se avanza en tecnología con fines comerciales, la repercusión en marketing posee una incidencia estratégica.

En marketing lo realmente relevante para la toma de decisiones es la calidad de información que posea

su organización y la capacidad para convertirla en conocimiento. Para esta función entre otras, la tecnología se consolida como el recurso más importante después de los recursos humanos.

La tecnología se presenta como un valor diferenciador para los resultados comerciales y son muchas las organizaciones que buscan su ventaja competitiva en un mayor nivel tecnológico. Por lo tanto será su desarrollo y nivel de innovación el que marcará el camino del marketing y su eficiencia.

Marketing Digital y su impacto en la Gerencia

Al hablar de gerencia se concibe como un fenómeno universal en el mundo moderno, postmoderno y transmoderno, donde toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño hacia el logro de determinados objetivos entre otras funciones, que recaen en el gerente de organizaciones, instituciones, a quienes desarrollan roles de líderes, promotores y transformadores sociales.

Un gerente es una persona que cumple la función de un engranaje central dentro de una empresa, pues tiene la obligación de lograr que los objetivos estipulados por la dirección sean perseguidos por todo el personal de forma efectiva. En la página web en línea liderazgo y mercadeo encontramos que tradicionalmente los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea dar a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En este proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de nuestra oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Ahora bien, todas las empresas se preocupan por poseer profesionales formados que sean capaces de generar el máximo valor en su desarrollo teórico y su aplicación práctica. Por este motivo, es importante contar con un buen departamento de mercadeo liderado por una persona con conocimientos de marketing digital de manera que sea capaz de conseguir el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas, sin olvidarse de:

Estudiar el mercado de la organización ante el que se encuentra

1. Analizar la competencia directa a la que se enfrenta
2. Desarrollar con los datos obtenidos un buen plan de marketing online aplicado al campo particular de trabajo para cumplir con unos objetivos claros, concretos y evaluables en un tiempo determinado.

Quien dirige el departamento de mercadeo ya no puede ser tradicional, debe estar actualizado y ser futurista. La tecnología cambio la forma de llevar a cabo el mercadeo y esto a su vez cambio la estructura jerárquica que poseían las organizaciones anteriormente la empresa más pequeña tenía un gerente, el investigador de mercados, encargado de relaciones públicas y comunicación entre otros. Hoy en día nos conseguimos que además de estos cargos están los social media manager quien es el profesional encargado de dotar a los medios sociales de un enfoque empresarial y estratégico, community manager que ejecuta las distintas campañas, content manager encargado de seleccionar los contenidos más favorables a la marca, y lo que es más importante, decidir el formato de los mismos, Experto SEO y SEM encargado de posicionar a la marca y poner en marcha las campañas, analista web encargado de estudiar el público, que acceden a los sitios webs, cuánto tiempo destinan en él. En algunos casos incluyen un diseñador gráfico y un programador web o lo comparten con otras dependencias de la empresa.

En la figura número 2 se puede observar cómo está estructurado un departamento de marketing on line en la actualidad según Pallares (2018), la

autora señala que las actividades que se deben realizar en una empresa con una estrategia integral de marketing online van mucho más allá de contratar a un Community Manager como algunos piensan, si una empresa está decidida a apostar por una estrategia online integral, debe tener claras las áreas de trabajo a cubrir, los puestos necesarios o más bien las actividades que se deben operar de forma constante para generar resultados contundentes.

Un departamento de marketing digital u on line como lo define la autora anteriormente mencionada, lo requieren las empresas cuya marca o marcas, generan un gran volumen de trabajo tanto en la centralización de información de la empresa, como en la cantidad de actividad que se tiene a nivel online en la difusión de mensajes, activación de comunidades y servicio al cliente.

Figura 2. Departamento de Marketing Online
Fuente: Pallares (2018)

Como puede notarse la tecnología provocó un cambio en el mercadeo estos a su vez en las estructuras organizativas así como sus funciones, lo más importante es que estos cambios son continuos y

progresivos lo que indica que la gerencia debe estar alerta, así como en la actualidad se dice que si tu negocio no está en las redes no existe lo mismo pasa con el gerente, si no está actualizado, si no puede producir cambios en sus estrategias con las herramientas tecnológicas que posee su organización no entrará en la competencia de mercado ni podrá innovar y por lo tanto no conocerán ni la organización ni la marca.

POSTURA CONCLUSIVA

El marketing digital está referido a la implementación de la tecnología inicialmente el internet y las herramientas que tienen los medios digitales para hacer le mayor uso de este, a fin de poder maximizar las ventajas que se tienen al realizar el marketing por medio de estas herramientas. Este tipo de mercadeo ayuda a los negocios u organizaciones a llevar un mensaje más claro y directo a los consumidores en cuanto a la promoción de los productos o servicios que se desean promocionar.

Los avances tecnológicos han obligado a los gerentes a estudiar las nuevas formas de comportamiento de los clientes o usuarios y los canales de comunicación con ellos para poder transmitirles mensajes y poder llegar hasta ellos quienes son los consumidores finales de los productos o de las marcas. También obliga a la gerencia a la creación de nuevos modelos de estrategia y practica de marketing.

Hoy en día el marketing ha cambiado, la comunicación ha pasado de ser unidireccional a bidireccional o tal vez multidireccional debido a los cambios en la tecnología que abarca hasta un sencillo post de publicidad. Los integrantes de toda una generación de directivos de marketing que, tras toda una vida profesional han utilizado herramientas de mercadeo convencional deben utilizar el potencial de los nuevos medios y metodologías, además de invertir el dinero que sus empresas emplean en comunicar sus productos y servicios además tienen que aprovechar toda una nueva generación de métodos de comunicación, de seguimiento y de

análisis para generar estrategias y objetivos para la proyección de la organización, marca, productos y servicios.

Los gerentes deben apoyarse en las herramientas de análisis on line, lo que le permitirá revisar métricas, pensar cuáles son los objetivos que vas a medir como: completar un formulario de contacto, concretar una venta, ver un anuncio, descargar un Boucher con una promoción entre otros, en base al objetivo planteado, observarán ciertas analíticas que le ayudarán a ver resultados concretos sobre tu acción, la más actual y sugerida por proceder de un gigante de la tecnología es Google Analitycs.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Berch, L. (2016) **Google Analytics (II): Qué Medir para Mejorar la Performance de tu Tienda** Disponible en: https://www.ombushop.com/blog/2016/03 [Consulta: 2018, Junio 01]

Clark, D. (2012), **The End of the Expert: Why No One in Marketing Knows What They're Doing**, Forbes. [Consulta: 2018, Junio 01]

Chaffey, D; Russell P, (2002). **E-Marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing.** Editorial Butterworth-Heinemann

Khal C. (2017) **Influencia y Aplicación del Marketing Digital en Empresas para Alcanzar un Mayor Índice de Ganancias** Disponible en: http://socialmedialideres.com.ve/influencia-aplicacion-del-marketing-digital-empresas-alcanzar-mayor-indice-ganancias/ [Consulta: 2018, Junio 01]

Liderazgo y Mercadeo (2018), **Gerencia de Mercadeo** Disponible en: http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=71[Consulta: 2018, Mayo 26]

Martech (2016) **La Concepción del Marketing a partir de la Tecnología**
https://www.aden.org/business-magazine/martechla-concepcion-del-marketing-partir-la-tecnologia/[Consulta: 2018, Mayo26]

Martínez, C. (2016).**Marketing y Tecnología** https://conradoymas.com/marketing-y-tecnologia/[Consulta: 2018, Mayo26]

Pallares, A. (2018). **¿Cómo está Integrado un Departamento On Line**. https://rampamarketingdigital.com/como-esta-integrado-un-

departamento-de-marketing-online/[Consulta: 2018, Mayo 19]

Quintero, J (2012). **Estrategia De Innovación Tecnológica En Las Organizaciones**. http://publicaciones.urbe.edu/index.php/revecitec/article/viewArticle/1514/3421[Consulta: 2018, Mayo 19]

Rodríguez, L. (2016) **La influencia del Marketing Digital en las Empresas.** https://www.marketingwebmadrid.es/influencia-marketing-digital-en-empresas/[Consulta: 2018, Junio 07]

PROCESOS RESILIENTES DINÁMICOS EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autora: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

RESUMEN

La complejidad mundial, la globalización y las organizaciones inteligentes son fenómenos que desarrollan concomitantemente las organizaciones en pro de buscar más y mejores niveles de calidad para alcanzar elevados índices de competitividad. Para lograr la satisfacción de estos cánones, las organizaciones se apela o se apuesta, entre otras, a la resiliencia como proceso para reflexionar, aprender y continuar ante las adversidades. Entre los argumentos abordados estuvo La Quinta Disciplina, Piedra Angular de la Organización Inteligente. Las ideas conclusivas del ensayo se recrearon en las concepciones acerca de la resiliencia, vista como la capacidad que tienen los talentos humanos para sobreponerse y aprender de las adversidades, se plantea no solo hablar de resiliencia sino hablar de procesos resilientes, frase más ambiciosa que denota una perspectiva humanista de la resiliencia, generadora de una habilidad de mucho valor para ser competitiva.

PALABRAS CLAVE

Procesos, resiliencia, organizaciones inteligentes

DYNAMIC RESILIENT PROCESSES IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Author: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

ABSTRACT

Global complexity, globalization and smart organizations are phenomena that concomitantly develop organizations in search of more and better levels of quality to achieve high levels of competitiveness. To achieve the satisfaction of these canons, organizations appeal or bet, among others, to resilience as a process to reflect, learn and continue in the face of adversity. Among the arguments addressed was The Fifth Discipline, Cornerstone of the Intelligent Organization. The conclusive ideas of the essay were recreated in the conceptions about resilience, seen as the ability of human talents to overcome and learn from adversity, not only talk about resilience but talk about resilient processes, a more ambitious phrase that denotes a humanistic perspective of resilience, generating a very valuable skill to be competitive.

KEYWORDS: Processes, resilience, smart organizations

INTRODUCCIÓN

La complejidad en la sociedad del siglo XXI ha sido parte del desarrollo organizacional de las empresas e instituciones de cualquier tipo o naturaleza para la cual fueron creada, quizá hoy, transformadas para dar respuesta a las demandas y necesidades de las realidades existentes a la luz de los cambios paradigmáticos y las nuevas concepciones de mundo a las cuales han tenido que redefinirse los gerentes y directores para hacer un empowerment que gravite en un liderazgo en función de gestionar inteligentemente la organización, permitiendo así una verdadera delegación de funciones, de manera que se fortalezcan los procesos gerenciales.

En consecuencia, este panorama dirige a las organizaciones hacia la conformación de equipos de trabajo altamente eficientes, con elevado nivel filosófico de motivación, inspirado, entre otras cosas, a potenciar las capacidades y habilidades de los talentos humanos, con el firme propósito de enrumbarse, alcanzar y mantener la calidad total, sin dejar a un lado el mejoramiento continuo y la reingeniería de procesos estratégicos de valor agregado.

En otro orden de ideas, la resiliencia en el campo de la psicología, hace referencia a procesos mediados por la interacción que existe entre las capacidades personales y el medio ambiente. En los años sesenta, este término se viralizó cuando Oramas (2009) expresó que luego de algunos resultados de estudios concluían que algunas personas: “a pesar de atravesar momentos dramáticos, lograban despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado”. En los estudios de mayor profundización se han intrincado temáticas de infancia y tercera edad en su mayoría, que han avanzado conforme se superan paradigmas en la psicología.

Por su parte, desde el campo de la sociología, la resiliencia permite estudiar el proceso desde lo colectivo. Autler y Suárez (2006), introducen el concepto de resiliencia colectiva, noción que fue soportada con estudios

en varias comunidades que sufrieron alguna clase de catástrofe. En su tesis los autores identificaron los pilares de resiliencia comunitaria entre los grupos que superaron los desastres con mayor eficacia.

En el campo de las ciencias organizacionales, la resiliencia ha sido entendida por algunos autores (Robb, 2000; Macaulay, 2008; Medina Salgado, 2012) como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado sin perder su funcionalidad esencial. Sin embargo, estos autores no profundizan en la importancia de los procesos de resiliencia organizacional. Por ello, a esta definición se añade Quiñones (2007, p. 79) quien describe cómo se construyen y reconstruyen alternativas en los procesos relacionales y las condiciones de los entornos particulares de convivencia.

Pasando para otro escenario de Latinoamérica, se tiene que la resiliencia en Colombia se ha desarrollado teniendo la particularidad de profundizar en las problemáticas de violencia en sus diferentes manifestaciones y en su coyuntura con otras problemáticas sociales, es decir, asume el fenómeno desde diversas aristas, apoyándose en las interdisciplinas y, así convertir a la resiliencia en un fenómeno dinámico dentro de las organizaciones. Entre los temas de más relevancia estudiados en el país están las personas en situaciones de discapacidad, violencia y pobreza, con énfasis en infancia y tercera edad (Castañeda & Guevara, 2005) (Rodríguez & Mora, 2006).

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En toda organización se presentan obstáculos o circunstancias que desfavorecen el normal desarrollo de las acciones que han de realizarse para alcanzar las metas propuestas, sin embargo, existen herramientas gerenciales que permiten superar las adversidades, verbigracia, planes de contingencias, desarrollo de habilidades y capacidades en pro de sobresalir y continuar camino a lo focalizado.

Entre estas herramientas, se tiene una que ha brindado grandes beneficios a las instituciones que la han adoptado para hacer prosperar y elevar la competitividad y la buena prestación de servicio. Esta herramienta es conocida como resiliencia, la cual según Castillo (2013) “es la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a las adversidades, pese a estar expuesto a ciertos comportamientos debido a las tensiones inherentes al mundo cambiante de hoy” (p. 17). Lo expresado por el autor hacer ver, que a todos los talentos humanos gerentes, directivos, empleados, otros, se le presentan situaciones de adversidad en el campo laboral dentro y fuera de la organización, por lo cual es necesario detenerse, reflexionar y accionar nuevos intentos que inteligentemente le permitan seguir adelante victoriosamente.

Por su parte, Bello (2013), sostiene que la resiliencia “es la capacidad que tienen los gerentes para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades” (p. 33). Desde allí, se estima que los gerentes resilientes suelen manejar las dificultades de una manera más sencilla que los demás y luchan para superar la adversidad, desarrollando nuevas fortalezas; crecen como personas, ya que la experiencia enseña a dar pasos hacia delante a pesar de lo que pueda suceder.

En palabras de Linares (2015), quien aporta que “el gerente resiliente suelen manejar las dificultades de una manera más sencilla luchando para superar la adversidad” (p. 22). La adversidad proporciona retos y oportunidades para todos aquellos gerentes capaces de afrontarla, esto permite demostrar el ejercicio de ser un verdadero líder humanista, visionario, reconocedor de los peligros inherentes a la adversidad, pero capaz de aprovechar las oportunidades que se presentan, y así impulsar en los talentos humanos para desarrollar sus habilidades conforme a las necesidades que la organización amerite.

Otro estudioso de la resiliencia, es Hernández (2015), el cual manifiesta que “El gerente resiliente

tiene el valor de actuar, el deseo de asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas y la habilidad de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro con sus trabajadores" (p. 31). Al considerar lo expresado por el autor, la resiliencia en los gerentes debe revestirse con características que le reconozcan prorrumpir airosos en tiempos de incertidumbre, pues, los que poseen más capacidades y habilidades de resistencia tienen una ventaja muy significativa, gracias la proactividad que ejercen.

De acuerdo a lo expresado por los autores, la resiliencia se atribuye a los gerentes con capacidad para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores. Por lo que, la clave de éxito es responder consistentemente de manera eficaz ante todas las dificultades que envuelven a las instituciones. Es por ello, que los talentos humanos deben tomar de estas experiencias lo que consideren mejor y así convertirlas en aprendizajes transcendentales para la calidad de su accionar.

En este orden de ideas, después de haber definido, tomado los aportes de algunos autores, Hernández (Ob. Cit.), manifiesta que los gerentes resilientes son inspiradores porque no sólo logran superar la adversidad sino que parecen prosperar a pesar de ella. Afortunadamente todos pueden aprender del comportamiento del gerente, para entender cómo cultivar la resiliencia en la organización. Entre los comportamientos que definen a los gerentes resilientes están: *tienen una visión clara*: No se enfocan en los obstáculos sino en lo que hay más allá de ellos, logrando mantener una perspectiva amplia y clara en cada situación, de tal manera que pueden tomar mejores decisiones, aun frente a la adversidad.

Así como, viven atentas al momento presente. No tienden a rumiar el pasado porque entienden su verdadero poder está en el presente y lo que pueden hacer aquí y ahora; concentran su atención en lo que está pasando, evitando las distracciones. Trabajan duro. Una vez al saber lo que quieren trabajan duro en ello; con frecuencia no son conscientes del

tiempo invertido en cada proyecto pues están totalmente enfocados en cada tarea. Ellos comprenden que todo es un proceso y es necesario ir paso a paso con la mayor dedicación posible.

Igualmente, cultivan la gratitud: ellos saben que muchas de las cosas positivas de su vida existen gracias al trabajo de otras personas, así que agradecen con frecuencia por lo que tienen. Cultivan la paciencia: las personas resilientes comprenden que es necesario tener paciencia, lo cual les permite controlar sus impulsos, así que aunque se puedan sentir frustrados o enojados, mientras están en ese estado no ejercen acciones que después puedan lamentar.

Lo expresado por el autor hace ver, que los gerentes deben cultivar la resiliencia de su personal, para comprender los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes de las adversidades, para promover comportamientos positivos enfocados en la superación de la adversidad, buscando que los talentos se sienta a gusto y satisfecho con ellos mismo y con la labor que realizan.

El paso de una sociedad de la información, que ha recreado la virtualización de las comunicaciones, trajo consigo la implementación y desarrollo de modernas tecnologías para innovar los sistemas administrativos y gerenciales en todos sus niveles, concomitantemente a esto, programas de formación continua que consolidaban las capacidades y habilidades garantes, en gran medida, de la mejora del rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, la satisfacción de los talentos humanos, reflejada esta en la calidad de vida, así como en el clima organizacional.

Cada vez más, se vive en un mundo de redes interconectadas que permiten la inmediatez de la información para aumentar los niveles de eficiencia en los servicios prestados. Paralelamente a este fenómeno, se ha venido observando que la calidad y la competitividad en las organizaciones tuvieron un repunte bastante significativo desde que se incorporan al mercado empresarial, no

solo las nuevas tecnologías, sino que también se incorporó la generación nativa en la sociedad de la información, es decir la sociedad 2.0, sin menoscabar, el valor generacional o legado de la población inmigrante existente en las organizaciones actuales, quienes permitieron o hicieron posible esta adaptación a la nueva época de la informática.

El proceso resiliente, visto desde sus alcances, se da de forma dinámica en él se conjugan algunos elementos humanistas como fortaleza, adversidad, riesgo, entre otros; todas las personas son susceptibles por naturaleza a las adversidades y cada una esgrime alguna repuesta a cualquier situación que se le presenta. Con esto se precisa la necesidad de los procesos resilientes y cómo ellos no tienen una única vía en su afrontamiento. De esta forma, y siendo que no es un valor innato, la resiliencia se entiende como un proceso de construcción social dialéctico en el cual toman prioridad factores según el medio al que se esté expuesto (Infante en Melillo & Suárez, 2001, p.34).

Los cinco (5) enfoques para abordar la resiliencia como proceso y llegar a comprender sus diferencias, aparecen en la literatura académica de las ciencias humanas, de esta manera:

1. La resiliencia como resultado: la persona supera la adversidad. Se basa en las competencias del individuo ante la situación de estrés y la recuperación del trauma, aquellos factores que posibilitaron el resultado y la descripción del mismo como el acto resiliente (Angarita Serrano & Others, 2015).

2. La resiliencia como modelo enfocado a la persona: se identifican y estudian las personas que han estado en gran riesgo de calamidad y sus respuestas ante ello. Es una perspectiva positivista en la que la adaptación individual es un índice de análisis para abstraer los factores de riesgo y protección; de esta forma se realizan estudios comparativos para identificar la diferencia entre respuestas óptimas y quienes no han logrado sobrepasar la adversidad (Grotberg, 1995).

3. La resiliencia como modelo de rutas: se analizan diversas formas de adaptación frente a una situación negativa. Se realizan mediciones de diversas competencias con las que se afronta el factor de riesgo para determinar si los resultados pueden ser muestras de adaptación (Luthar, 2006). *4. La resiliencia como modelo enfocado a las variables*: se busca la respuesta en el vínculo entre los factores y el individuo. Es común el empleo de estadísticas multivariadas para buscar los factores de protección que expliquen aspectos particulares de adaptación (Jiménez, 2008).

5. La resiliencia como proceso: toma la relación entre los factores de riesgo y los resultados (positivos o negativos), los cuales se ven mediados o moderados por la articulación con otros aspectos en el momento de encarar la adversidad. Este modelo lo encabeza Rutter (1993) argumentando que la resiliencia se caracteriza como un conjunto de procesos sociales que posibilitan tener una vida sana en un medio insano.

Posteriormente, Osborn (1993) y Luthar y Cushing (1999) describieron la resiliencia como proceso dinámico de combinación de factores. Finalmente, Fergus y Zimmerman (2005) plantearon el modelo desde la perspectiva de un proceso en donde el enfoque no está en los factores como decisorios sino en la interrelación de los mismos y el proceso que propicia. Es decir, la respuesta no es dada por solo un factor protector sino por la interrelación de varios de ellos con la circunstancia, y ello teniendo en cuenta que algunos factores aportan en mayor medida a la adaptación, pero todos hacen parte del proceso.

Los enfoques para abordar la resiliencia están determinados por unos componentes inherentes al proceso, que son considerados al momento de abordar la resiliencia procesual, para lo cual fue necesario clarificarlos. Existen diversas propuestas para la clasificación y distinción de los componentes de la resiliencia, por una parte Melillo y Suárez (2001) y Luthar y Cols (2000) distinguieron dos componentes (resiliencia en acción frente a la

situación negativa y resiliencia como conjunto de factores protectores), Mc Cubbin (2001) identificó cuatro momentos distintos " 1) con base en los buenos resultados a pesar de la adversidad, 2) como competencias sostenidas bajo estrés, 3) como la recuperación del trauma y, 4) como la interacción entre factores de riesgo y de protección").

Teniendo como precedente estas clasificaciones, el presente estudio realiza una adaptación propia a la forma como se descompone la resiliencia conforme a la definición de Grotberg (1995): la resiliencia hace referencia a "la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas". Esta definición abarca tres momentos: 1) la circunstancia crítica o traumática (La adversidad), 2) el afrontamiento como adaptación positiva (circunstancia crítica o traumática) y 3) el cambio producido en el grupo social a partir de la confrontación (cambio producido a partir de la confrontación, permite entender la adaptación en función de la interacción dinámica de los factores y los dos momentos previos).

Los factores transversales que influyen en el proceso resiliente, en estos tres momentos (crisis, afrontamiento y cambios), son los factores de riesgo y los factores de protección que forman una parte importante del proceso resiliente. Para (Grotberg en Melillo & Suárez, 2001), estos factores, lejos de ser semejanzas directas puestas en dicotomías, son elementos dinámicos del entorno que pueden actuar en forma positiva o negativa.

Las organizaciones inteligentes, según Senge (1990), "es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y como puede modificarla, las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden" (p. 1). El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, por ello los líderes de las organizaciones, son garantes a que los talentos expandan continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultivando

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, de igual modo la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez, lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario, de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente, a la par con los cambios y transformaciones de la sociedad.

POSTURA CONCLUSIVA

Las sociedades modernas transitan por procesos de cambios inminentes en lo económico, político y social, cuestión que supone una metamorfosis en los modelos comportamentales, estos conceptuosamente han venido siguiendo paradigmas no dogmáticos, y que de alguna manera responden a escuelas hegemónicas al coexistir en el entorno organizacional, dentro y fuera.

A la luz de las concepciones acerca de la resiliencia vista como una capacidad que tienen los talentos humanos para sobreponerse y aprender de las adversidades, se plantea no solo hablar de resiliencia sino hablar de procesos resilientes, frase más ambiciosa que denota una perspectiva humanista de la resiliencia, generadora de una habilidad de mucho valor para ser competitiva. De allí, se afirma que no se puede estar seguro de cuándo se puede prever y prepararse para utilizarla, porque, tarde o temprano, se tiene que tomar la decisión de diseñar y desarrollar un Plan B o contingencial, por medio de la gestión del talento, a través de la resiliencia aplicada.

Por consiguiente, la resiliencia aplicada a los procesos afecta no solo al talento sino también al contexto en el cual se desarrolla el fenómeno susceptible a la resiliencia. Queda entendido entonces, que el ejercicio de la resiliencia no solo impresiona a la persona, dado que transita por

aspectos existenciales como la cultura, la educación, lo social, entre otros. Aspectos que ocupan, dentro del proceso resiliente, un espacio que brinda las oportunidades para el aprendizaje y el relanzamiento hacia otros horizontes de mayor y mejor satisfacción dentro y fuera de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Angarita, A. & Others. (2015). **La Identidad Colectiva en los Procesos de Resiliencia Organizacional.** Universidad Nacional de Colombia-Bogotá. Recuperado a partir de http://www.bdigital.unal.edu.co/50961

Autler, L. & Suárez, E. (2006). **La Resiliencia en la Comunidad: Un Enfoque Social. La Resiliencia en el Mundo de Hoy.** E. Henderson Grotberg. Buenos Aires, Gedisa**:** 271-300.

Bello, C. (2013). **Resiliencia Organizacional en las Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Castañeda P. & Guevara A. (2005). **Estudio de Casos sobre Factores Resilientes en Menores Ubicados en Hogares Sustitutos**. [Tesis]. Bogotá: Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana, p.3.

Castillo, C. (2013). **Niveles de la Resiliencia en las Organizaciones**. Caracas. Venezuela.

Luthar S. & Cushing G. (1999) **"The Construct of Resilience: Implications for Interventions and Social Policy". Development and Psychopathology**, 26 (2), p.353–372. Healthy Development in the face of risk**.** Annual Review of Public Health, 26, 1-26.

Grotberg, E. (1995). **Fortaleciendo el Espíritu Humano**. La Haya, Fundación Bernard Van Leer.

Hernández, R. (2015). **La Resiliencia. Construir en la Adversidad**. Alienta Editorial. Barcelona.

Jáuregui, A. (2001). **Definición de Organizaciones Inteligentes**. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/definicion-organizaciones-inteligentes/

Jiménez M. (2008). **Resiliencia Psicológica en la Edad Adulta y la Vejez. Un Estudio Transcultural.** [Tesis]. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, p.35.

Linares, R. (2015). **Resiliencia o la Adversidad como Oportunidad.** Edición – Julio, © de Rosario Linares.

Luthar, S. (2006). **Resilience in Development: A Synthesis of Research Across five Decades**. In D. Cicchetti and D.J. Cohen (Eds.). Developmental Psychopathology:

Risk, disorder and adaptation (p.740-795). New York: Wiley.

Luthar S. Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, 71 (3), 543-562.

Luthar, S. & Cushing, G. (1999), "The construct of resilience: Implications for interventions and social policy". **Development and Psychopathology**, 26 (2), p.353–372.

Macaulay S. (2008) **¿Qué es la Resiliencia Organizacional?** C. Expansión.

Mc Cubbin, L. (2001). **Challenges to the Definition of the Resilience**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association (109th, San Francisco, CA, August 24-28). p.13 [Consultado 16 Feb. 2015] Disponible en http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED458498.pdf

Medina, C. (2012). **La Resiliencia y su Empleo en las Organizaciones.** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco**:** 29-39.

Melillo A. & Suárez Ojeda N. (Comp). (2001). **Resiliencia. Descubriendo las Propias Fortalezas**. Buenos Aires. Paidós.

Oramas, A. (2009). **Resiliencia.** El universo.

Osborn, A. (1993). **What is the Value of the Concept of Resilience for Policy and Interventio**. Londres: International Catholic Child Burea.

Quiñonez, M. (2007). **Resiliencia: Resignificación de la Adversidad**. Bogotá: Universidad Distrital.

Robb D. (2000). "Building Resilient Organizations." **Practitioner** 32(3): 27 - 32.

Rodríguez C. & Mora A. (2006). Narrativas resilientes en policías discapacitados por hechos violentos. **Pensamiento Psicológico**, 2(7):41-53.

Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. **Journal of Adolescent Health,** 14, 626-631.

Senge P. (1990). **La Quinta Disciplina. El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden.** Ediciones Juan Granica, S.A.

TEORÍAS DE ENTRADA PARA EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN INTELIGENCIA SOCIAL

Autora: Diomira Morillo
morillodiomira2016@gmail.com

RESUMEN

En esta disertación se presenta una reflexión sobre los elementos que aporta la teoría en la construcción de la investigación, se revisa el sustento teórico del proyecto de tesis doctoral, que permite al investigador hacer una construcción intelectual racional, ordenando, describiendo o explicando en forma sucinta un conjunto de hechos o fenómenos que permitan en primera instancia definir aspectos claves del tema seleccionado y sus avances, explicando coherentemente la forma cómo se concibe la realidad que se investiga. En ese sentido, en función a los aportes brindados por el constructivismo, teoría de la mediación e inteligencia social, consideradas teorías de entrada, se describirá a la luz de los hallazgos que se presenten, cómo el docente en el proceso de su praxis profesional contribuye en la formación de la inteligencia social de los educandos, entendiendo que con su actividad modeladora tiene mucha posibilidad de generar aprendizajes significativos para la convivencia. Se reconoce que toda investigación en curso, necesita guiarse por unas teorías de entrada, las cuales no necesariamente tienen que ser recientes, pero si válidas y vigentes para describir cómo en la práctica real se vive y construye esa realidad, lo que implica recoger y analizar críticamente la mayor cantidad de información posible sobre el tema, interpretar y contrastar luego con fuentes primarias consultadas y con la experiencia vital de los informantes seleccionados, proceso que puede resultar hasta contradictorio en algunos casos, ya que su desarrollo no implica necesariamente un caminar cronológicamente ordenado como presuponen algunos. Por ello, y en consideración de las teorías asumidas como elemento central, se concibe que las mismas desempeñan una interacción dialógica, consciente, intencional, sistemática, destinadas a describir experiencias de aprendizaje potenciadoras de la inteligencia social.

PALABRAS CLAVE

Teorías de entrada, mediación, inteligencia social

THEORY OF ENTRY FOR THE MEDIATION PROCESS IN SOCIAL INTELLIGENCE

Author: Diomira Morillo
morillodiomira2016@gmail.com

ABSTRACT

In this dissertation we present a reflection on the elements that the theory contributes in the construction of the investigation, it revises the theoretical support of the project of doctoral thesis, that allows the researcher to make a rational intellectual construction, ordering, describing or explaining in a concise form A set of facts or phenomena that allow in the first instance to define key aspects of the selected theme and its progress, coherently explaining how the reality is investigated. In this sense, according to the contributions provided by constructivism, mediation theory and social intelligence, considered input theories, will be described in light of the findings that are presented, how the teacher in the process of his professional praxis contributes In the formation of the social intelligence of the students, understanding that with its modeling activity it has much possibility of generating meaningful learning for coexistence. It is recognized that any ongoing research needs to be guided by input theories, which do not necessarily have to be recent, but valid and valid to describe how reality is lived and constructed in reality, which involves collecting and analyzing Critically as much information as possible on the subject, interpret and contrast then with primary sources consulted and with the vital experience of the selected informants, a process that may be even contradictory in some cases, since its development does not necessarily imply a chronologically ordered walk As some people assume. Therefore, and in consideration of the theories assumed as a central element, it is conceived that they play a dialogic interaction, conscious, intentional, systematic, intended to describe learning experiences that enhance social intelligence.

KEYWORDS: Theories of entry, mediation, social intelligence.

INTRODUCCIÓN

Considerando que la teoría permite la reflexión e interpretación del proceso desde el cual se puede develar cómo desde la praxis docente se puede contribuir en la formación de la inteligencia social en los educandos, para el logro de una coexistencia social pacífica, en el presente ensayo, comparto la postura de Ziman (1984) y Campbell (1992), quienes expresan que: "La teoría, debe ser concebida como una construcción intelectual racional, que ordena, describe o explica en forma resumida un conjunto de hechos o fenómenos aislados." (pág. 162).

En esencia este será el propósito de la concepción de las teorías que se asuman en la investigación propuesta, lo cual implicará llegar a teorizar según lo planteado por Morles (1998), quién señala que este acto consiste en: "inventar conocimientos o explicaciones coherentes sobre la realidad", lo cual es obviamente una relevante actividad de producción intelectual, con énfasis en la reflexión e interpretación del fenómeno en estudio" (pág. 6).

Para efectos de la investigación en curso, el trabajo se guiará por las teorías de: constructivismo social, teoría de la mediación social y de la inteligencia social, las cuales serán las teorías de entrada, para describir a la luz de esos hallazgos, cómo el docente en el proceso de su praxis profesional, puede contribuir en la preparación de la inteligencia social en sus educandos, entendiendo que con su actividad modeladora tiene mucha posibilidad de generar en ellos aprendizajes significativos, en relación con la convivencia, constructo social complejo, requerida para la formación de una coexistencia pacífica desde el ámbito educativo.

Siguiendo al mencionado autor, identificaré y precisaré en primera instancia el objeto o problema acerca del cual voy a construir teoría, para lo cual será necesario, como bien expresa Morles (Ob., cit), "recoger y analizar críticamente la mayor cantidad de información posible sobre el tema" (pág. 6). En este caso se reconoce como problema de estudio,

el hecho de que en las últimas décadas, se ha incrementado en la sociedad venezolana la necesidad de implementar acciones contundentes desde la familia y el contexto educativo, destinadas a la transformación del entorno social, a la edificación de una convivencia pacífica en la sociedad, dados los niveles de agresión e inhumanidad que reflejan los titulares de la prensa, que han convertido este problema en una verdadera epidemia.

Luego, siguiendo el proceso sugerido por Morles (Ob., cit) y una vez haya asegurado la existencia o no, de explicaciones suficientemente amplias, sobre el papel que desempeña la praxis docente en la formación de la inteligencia social en los educandos, para el logro de coexistencia pacífica, será preciso definir en una primera aproximación cómo presentaré el resultado de esta indagación, esto es, el tipo y nivel de teorización que utilizaré, tomando la decisión sobre el tipo y el nivel de teoría a desarrollar con la investigación propuesta.

Al respecto, la construcción será eminentemente descriptiva y normativa, según lo planteado por Morgenstern, (citado en Morles, 1986), ya que los resultados contribuirán fundamentalmente a: “enumerar las características, componentes y relaciones que integran el objeto en estudio”, así como a, “dar orientaciones sobre el deber ser de un objeto o institución”. (pág.7).

Realizaré de esta forma, un proceso de teorización discursiva, o laxa, según la clasificación elaborada por Morles (Ob., cit), ya que ésta es propia de fenómenos muy complejos, como el tema de las relaciones interpersonales y la inteligencia social, que es poco susceptible de cuantificación, como la mayoría de los problemas de ciencias sociales y humanas, en las que la exposición se hace de manera verbal, es decir, con ausencia de expresiones matemáticas.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Para efectos de la presente investigación asumiré el constructivismo social, fundamentado en el enfoque de Vygotski (1991), que considera que el conocimiento se da sobre todo, “a partir de la interacción entre los seres humanos” (pág.97). Sustentada su posición científica, desde un enfoque epistemológico que, esencialmente, señala el origen social del conocimiento, es decir, cada uno construye uno propio, pero es en la interacción con los otros cuando se tiene la oportunidad de emitir lo conocido para probarlo o negociarlo en una actividad constante y fluida dentro del contexto. Es decir, la construcción es propia, pero en interacción con otros; de esta forma, pulimos nuestras interpretaciones de la realidad, nos vamos apropiando de la cultura del grupo en donde estamos conviviendo o interactuando.

De ahí la responsabilidad de la escuela en el logro de este proceso. Al respecto, Díaz Barriga y Hernández (2002) escriben:

> La concepción constructivista del aprendizaje escolar se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas consiste en promover los procesos de crecimiento personal del educando en el marco de la cultura del grupo a que pertenece. (pág. 85)

Es decir debemos resaltar la importancia de lo social en el aprendizaje, relacionándolo sobre todo con la teoría sociocultural de Vygotski (Ob., cit), la cual da un origen social al lenguaje y al pensamiento. Por otra parte, Savery y Duffy (1996) combinan ambas categorías, al resumir la posición constructivista en tres puntos: 1) El aprendizaje sucede siempre como resultado de nuestras interacciones con el contexto. 2) El estímulo para aprender viene de un conflicto cognitivo interno, personal. 3) El conocimiento se genera socialmente, a través de poner a prueba nuestras propias representaciones con las de los demás.

Sin embargo, dado que al constructivismo, como posición epistemológica, no le compete establecer metodologías para su aplicación, la construcción de una coexistencia pacífica, representa un reto interesante en la mediación docente, es decir, por medio de éste proceso el docente puede abocarse a construir puentes entre el constructivismo y su aplicación, dentro del salón de clase. En ese sentido, el Constructivismo, según Méndez (2002), por ser "en primer lugar una epistemología, es decir una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano". (pág. 82), se asume que nada viene de nada, o que conocimiento previo, da nacimiento a un conocimiento nuevo.

Partiendo de estos constructos teóricos, podemos sostener en consecuencia, que el aprendizaje es esencialmente activo, ya que una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas, a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada o depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto, con lo cual puedo expresar, que el aprendizaje no es ni pasivo ni objetivo, por el contrario, es un proceso subjetivo que cada persona va modificando constantemente a la luz de sus experiencias. (Rosas y Balmaceda, 2008).

Puedo expresar, además, que al ser el constructivismo social una rama que parte del principio del constructivismo puro y simple, es por tanto, una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano. Con ello buscaré ayudar a explicar cómo el docente puede mediar para que el educando logre internalizar, reacomodar, o transformar información nueva. Transformación que ocurre a través de la creación de nuevos aprendizajes, que resultan del surgimiento de nuevas estructuras cognitivas (Grennon y Brooks, 1999). Así ¨el constructivismo¨ percibe al aprendizaje como una "actividad personal, enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos". (pág. 55).

Es así, como el individuo aprende a cambiar su conocimiento y creencias del mundo, para ajustar las nuevas realidades descubiertas, al construir su conocimiento. Esto ocurre típicamente, en situaciones de aprendizaje académico, se trata de la existencia de aprendizajes por descubrimiento, experimentación o manipulación de realidades concretas, pensamiento crítico, diálogo y cuestionamiento continuo. Detrás de todas estas actividades descansa la suposición de que todo individuo, de alguna manera, será capaz de construir su conocimiento a través de tales actividades.

Esta construcción se realiza todos los días, en casi todos los contextos en los que se desarrolla la actividad humana. Depende sobre todo de dos aspectos, a saber: de la representación inicial que se tenga y de la nueva información de la actividad, externa o interna, desarrollada al respecto. Por lo tanto, necesitamos tener esquemas o patrones de referencia para poder establecer los referentes.

Así, un Esquema, es una representación de una situación concreta o de un concepto que permite manejarlos internamente y enfrentarse a situaciones iguales o parecidas en la realidad. De ahí la importancia de tener contacto con situaciones de aprendizaje donde se construya una convivencia pacífica, pues los esquemas que se formen desde la niñez, irán evolucionando de la misma forma cómo evolucionarán los conocimientos en el individuo.

En cuanto a la teoría de la mediación social, se sabe que en estos procesos, se reflejan dimensiones importantes del aprendizaje y la mediación. Al respecto se refieren las investigaciones de Basso de Torres, Montañez y Torres (2005), Poveda (2006), González (2010), que muestran aspectos relevantes para el estudio de la mediación del aprendizaje en el aula. Etimológicamente el término deriva del latín mediāre, significa articulación entre dos entidades o dos términos en el seno de un proceso dialéctico o en un razonamiento. La Real Academia

Española (1992), lo define como: “interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad”. (pág. 1345). Significando además, tomar un término medio entre dos extremos.

De ello podemos apreciar que el acto de mediar implica dos o más actores, intencionalidad, reciprocidad, equilibrio, razonamiento. Es un término que se ha incorporado en la sociología, el derecho y en la educación; principalmente, a partir de los estudios de Vygotski (2000), para quien los procesos mentales superiores en los seres humanos son mediados por herramientas poderosas como el lenguaje, el mundo simbólico y el manejo de códigos. Considera el mencionado autor, al aprendizaje como un proceso fundamentalmente social, por lo que la enseñanza constituye el medio por el cual progresa el desarrollo. “El contenido socialmente elaborado del conocimiento humano y la estrategia cognoscitiva necesaria son evocados en los estudiantes de acuerdo con sus niveles evolutivos reales”. (pág. 197).

Al respecto, Tebar (2003) sostiene que mediar es una forma de interacción educativa, orientada por una serie de creencias o principios antropológicos y psicopedagógicos. Señala que la mediación es: “un concepto social, porque implica transmisión de cultura, códigos, valores, normas y tiene además una dimensión educativa, porque actúa con intención de intervenir sobre las competencias cognitivas de los educandos”. (pág.60). Este proceso posibilita el reencuentro, la aceptación e implicación en un curso transformador, modificador, constructor de la persona; lo que es posible sólo en la reciprocidad del hombre para el hombre, para llegar a descubrir la esencia de sí mismo y la esencia de las cosas.

POSTURA CONCLUSIVA

A partir de estas consideraciones, asumiré para efectos de este ensayo, así como en la investigación en curso, la mediación del aprendizaje como un proceso de interacción pedagógica; social,

dialógica, consciente, intencional, sistemático, destinado a generar experiencias de aprendizaje potenciadoras de la inteligencia social, que conlleven a la generación de conocimientos y posibiliten el desarrollo de las potencialidades humanas en el ser, hacer, conocer, crear, participar, valorar, convivir y reflexionar.

Por implicar además una profunda transformación social, el hecho formativo requiere de la puesta en práctica de la teoría de la mediación, ya que en éste proceso se transmite cultura, valores y normas, pues implica la acción con otro: docente, compañero, adulto; quienes interactúan de manera intencional, consciente. Interacción que incide también en el desempeño de quienes participan, respondiendo a una intención pedagógica, que debe considerar saberes previos, estilos de aprendizaje, finalidades educativas, contexto del aprendiz y didáctica de contenido.

Por consiguiente, sustentar la investigación en la teoría de la mediación social del aprendizaje posibilita estudiar la formación humana, la conciencia de sí mismo, del otro y de la esencia de las cosas. Es decir, se analiza con dicha teoría, el proceso de adquisición de herramientas de tipo semiótico, de autorregulación por parte de niños y personas en formación. Con esta teoría será posible estudiar tanto en la familia, como en la escuela, el hecho de que el modelamiento, las acciones o palabras de los adultos, regulan los comportamientos de los niños. Regulación que ocurre según el uso del discurso externo y el propio comportamiento, luego de superar el lenguaje egocéntrico, que es el discurso interior. De esta forma se podrá explicar cómo se adquieren las herramientas para la comprensión de situaciones, solución de tareas, superación de la impulsividad, priorización de acciones, controlarse, y aprender a convivir.

Asumiré así mismo, la teoría de inteligencia social, basada en las formulaciones de Cantor y Kihlstron (1987), quienes la perciben como “el conjunto de conocimientos de un individuo sobre el mundo social”. Así,

la inteligencia en relación con los otros, no es un rasgo fijo, sino:

> …un conjunto organizado de principios cognitivos que permiten juicios precisos y decisiones sabias en las interacciones, que ayudan a caracterizar la capacidad total de una persona para comportarse inteligentemente con los demás. En un proceso de aprendizaje permanente y continuo. (pág. 210)

Por ello, desde este enfoque, adopto una concepción que va mucho más allá de la simple comprensión del significado de la inteligencia social, en la construcción de una coexistencia pacífica, ya que a partir de ella, buscaré comprender para develar el proceso de interacción y convivencia que se establece en la escuela, en el marco de las relaciones con los demás, admitiendo que debemos promover la conciencia del valor de la relación con el otro, para que se realicen cambios profundos en los educandos y éstos se puedan concebir como seres sociales, capaces, dispuestos a asumir una sana convivencia social.

Trabajar por incrementar la inteligencia social, significa un cambio gradual en la cultura social en general o de la organización educativa en particular, ya que podemos trabajar por incrementar la humanización de la vida en sociedad, tanto dentro del contexto educativo como comunitario. Al potenciar la inteligencia social en los educandos, estaremos formando al educador, educando, familia y demás profesionales relacionados con la escuela.

La inteligencia social que buscamos potenciar, debemos incentivarla desde la praxis pedagógica, en el establecimiento del diálogo consensuado, la comunicación, la mediación amplia y dinámica, a través de la cual los sujetos del aprendizaje, las instituciones involucradas, la sociedad toda, negocie acuerdos para alcanzar las metas de la transformación social que se requiere actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Basso de Torres, I.; Montañez, S; y Torres, G. (2005). **Una Experiencia de Perfeccionamiento Docente**

en Servicio: Aplicación de la Propuesta de Aprendizaje Mediado. Disponible en: http://www.uccor.edu.ar/paginas/encuentro1/torres.D.pdf]. [Consulta: 2016, Junio 03].

Cantor, N.; Kihlstrom. J. (1987) **Personalidad e Inteligencia Social**. Inglewood Cliffs, New Jersey. Prentice:-Hall.

Campbell, T. (1992). **Siete Teorías sobre la Sociedad**. Madrid. Ediciones Cátedra.

Díaz Barriga F. y Hernández R. G. (2002) **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: Fundamentos, Adquisición y Modelos de Intervención". Una Interpretación Constructivista**. México. McGraw-Hill.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1992). Real Academia Española. 21° ed. Tomo II. Madrid. Editorial Espasa Calpe, S.A.

González, M. (2010). **El Alumno ante la Escuela y su Propio Aprendizaje: Algunas Líneas de Investigación en Torno al Aprendizaje y Formación Docente Concepto de Implicación**. Disponible en: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art1_htm.htm. [Consulta: 2016, Marzo, 12]

Grennon B.; Brooks, M. (1999).**In Search of Understanding: The Case for Constructivist Classrooms.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Méndez, E. (2002). **Fundamentos de la Educación.** Recurso en línea: http://www.cca.org.mx/dds/cursos/cep21/modulo_1/main0_35.htm.

Morles, V., (1998) **Sobre la Construcción de Teorías: O hacer Ciencia es algo más que Investigar.** Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA), Coordinación Central de Estudios de Postgrado Universidad Central de Venezuela Caracas-Venezuela. Tribuna del Investigador. (Vol. 5, Nº 2). Disponible en: http://www.tribunadelinvestigador.com/ediciones/1998/2/?i=art3 . [Consulta: 2016, Abril, 12]

Poveda, P. (2006). **Implicaciones del Aprendizaje de tipo Cooperativo en las Relaciones Interpersonales y en el Rendimiento Académico**. Disponible en: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4110/1/ . [Consulta: 2015, Mayo 14]

Rosas D., R. y Balmaceda, S. (2008) **Piaget, Vygotski y Maturana: Constructivismo a Tres Voces.** (1a ed. 2a reimp). Buenos Aires. Aique Grupo Editor.

Savery, J. R. y Duffy, T. M (1996) **Problem Based Learning: An Instructional Model and its Constructivist Framework**. In

Wilson, B.G. (Ed.) Constructivist learning environments. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

Tebar, L. (2003). **El Perfil del Profesor Mediador.** Madrid. Santillana.

Vygotsky, L. S. (1985) **Teoría del Constructivismo Social**. Buenos Aires. Pléyade.

Vygotsky, L. S. (1991) **Pensamiento y Lenguaje. Obras Escogidas.** (Tomo II). Madrid. Visor/ MEC.

Vygotsky, L. S. (2000). **El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores**. Barcelona. Crítica.

Wright, R. (1999) **Nonzero: The Logic of Human Destiny**. New York: Pantheon

Ziman. J. (1984) **An Introduction to Science Studies**. Cambridge. University Press.

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
Educación para los Valores Humanos

GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado
Universidad Fermín Toro

¿Quieres Publicar tu artículo?

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

NORMAS DE PUBLICACIÓN

- 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 2018 - N° 2

Periodicidad Semestral

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