

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato Investigación y Postgrado  
Universidad Fermín Toro



Año 2020 N° 1



#### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Dra. Vanessa Quero S.**

Rectora

**Dr. Pedro Briceño C.**

Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**

Vice-Rector Administrativo

**Dra. Petra Cabrera M.**

Secretaria General

#### COMITÉ TÉCNICO

**Dr. José Luis Yépez Rodríguez**

Decano de Investigación y Postgrado

Editor Jefe

**MSc. Yanet Rosabal**

Dirección de Investigación

Redacción y Estilo

**Gisela Serrano**

Montaje

#### CONSEJO EDITORIAL

**Dr. Douglas Barráez (UFT)**

**Dra. Nora Panza (UFT)**

**Dra. Elena Bravo (UPEL)**

**Dra. Elisabeth Araujo (UCLA)**

**Dra. Marienny Arrieche (UFT)**

**Dra. Yamileth Lucena (UCLA)**

**Dr. Alfredo Lucena (UPEL)**

**Dra. Alida Peña (UTAEB)**

**Dr. José Barradas (UCLA)**

**Dr. José Ángel Salcedo (UFT)**

Depósito Legal

Nº PP200002LA3958

ISSN Nº 1690-3153

# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL  
DESARROLLO DEL MINISTERIO PASTORAL** 08

**Autor: Barrios Aldo**

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y  
TECNOLÓGICAS EN EL SISTEMA DE  
APRENDIZAJE INTERACTIVO A DISTANCIA** 31

**Autora: Linarez Alfonsina**

**VISION COMPARTIDA DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DE TALENTO  
HUMANO, CLINICA NUESTRA SEÑORA DEL  
PILAR, ESTADO BARINAS** 52

**Autora: Galíndez Belkis**

**TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA  
COMUNICACIÓN PARA UNA GERENCIA CON  
VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL** 72

**Autores: Trujillo, Carlos y  
Yépez, Carmen**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGROSUR  
C.A. SAN FÉLIX – ESTADO BOLÍVAR** 97

**Autores: Flores, Daniel y  
Artigas, José**

**CALIDAD DE VIDA LABORAL, DEL PERSONAL  
DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA LOS 7  
VENCEDORES 2003** 119

**Autora: Sánchez Esther**

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS PORTALES  
WEB DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DEL  
ESTADO BARINAS** 142

**Autor: Rivas, Felvir**

## CONTINUACIÓN...

**GENERAR UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL, COMO RECURSO ESTRATÉGICO, EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL** 163

**Autora: Medina, Katuska**

**ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO “DR. RAÚL QUERO SILVA” EXTENSIÓN MÉRIDA** 184

**Autora: Rodríguez María T.**

**GERENCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR UNIVERSITARIO FUNDAMENTADA EN LA CALIDAD TOTAL** 202

**Autora: Jiménez Martha**

**MODELOS DIDÁCTICOS PARA EL APRENDIZAJE DE LAS DISOLUCIONES EN LA GERENCIA DEL AULA** 221

**Autora: Davis, Virginia**

## ENSAYOS

**GERENCIA SOCIAL Y EL NUEVO PARADIGMA UNIVERSITARIO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO** 244

**Autor: Vásquez, Javier**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO** 259

**Autor: Pérez Manuel**

**GOBIERNO ABIERTO; HACIA LA MODERNIZACIÓN, EN EL MARCO DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL** 272

**Autor: Mendoza, Mario**

**LA BRECHA DIGITAL DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA GESTIÓN DE LAS OBRAS CIVILES EN EL ACTUAL CONTEXTO VENEZOLANO** 285

**Autora: Mireya La Madriz**

## EDITORIAL

Las nuevas tendencias gerenciales constituyen un conocimiento esencial para las organizaciones empresariales y públicas. Nunca antes como hoy, las organizaciones e instituciones requieren para garantizar su relevancia, pertinencia y sostenibilidad, de las herramientas teórico metodológicas que son generadas por la actividad investigativa en las diversas disciplinas que tributan al saber gerencial. Las universidades y los centros de investigación en todo el mundo, son actores protagónicos en este sentido; estimulando desde el saber científico, los cambios requeridos para que las organizaciones se abran a procesos de transformación organizacional con apoyo en la ciencia, la innovación y la tecnología.



En Venezuela, las demandas que las organizaciones plantean a la investigación científica son cada vez más exigentes. El complejo panorama institucional, así como la profunda crisis socioeconómica, impone retos insoslayables para las empresas y las instituciones del estado, que se convierten en encargo social para los gremios profesionales, las academias y centros de investigación. Un reto que asumimos en la Universidad Fermín Toro, y al que damos respuesta mediante el desarrollo de líneas de investigación (tan en pre como en postgrado) desde las que se genera una abundante y valiosa producción científica.

El decanato de Investigación y Postgrado presenta el primer volumen del año 2020 de la Revista Gerentia (enero-abril) en un momento en el que, a pesar de las adversas circunstancias relacionadas con la pandemia por COVID-19, la Universidad Fermín Toro mantiene vigente su compromiso con el desarrollo socioeconómico del país, a través de la formación de profesionales competentes y

las investigaciones científicas que ejecutan los participantes en nuestros programas de maestría, especialización y doctorado.

En este número presentamos a la comunidad científica y demás actores sociales interesados en los temas gerenciales, diversas producciones, entre las que se podrán encontrar resultados de investigaciones doctorales concluidas, avances de investigación y reflexiones teóricas sobre temas de mucha vigencia en la episteme gerencial. Entre los primeros tipos de producciones tenemos la titulada *“Aproximación teórica a la cultura organizacional como recurso estratégico en la productividad laboral”*, cuyo aporte más significativo fue conectar la competitividad y la productividad empresarial con la cultura organizacional, como eje transversal de los procesos organizacionales.

El tema de la cultura organizacional es igualmente abordado por el trabajo titulado *“Visión compartida de la Cultura Organizacional en la gestión del talento humano, Clínica Nuestra Señora del Pilar, Estado Barinas”*, esta vez en relación con la gestión del talento humano. Así como el titulado *“Tecnologías de la información y la comunicación para una gerencia con valores y cultura organizacional”*, allí el autor analiza cómo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación pueden convertirse en una estrategia valiosa para el desarrollo de una gerencia con valores y cultura organizacional en los escenarios universitarios venezolanos.

Otros trabajos resultantes de investigaciones doctorales son los titulados *“Alternativas para mejorar el clima organizacional del complejo Dr. Raúl Quero Silva, extensión Mérida”*, que establece la importancia de la variable integración del trabajo en equipo como estrategia para mejorar el clima organizacional en una institución educativa y el titulado *“Modelos didácticos para el aprendizaje de las disoluciones en la gerencia del aula”*, que aporta evidencia científica sobre la validez de dos modelos de aprendizaje como herramientas en la gerencia del proceso docente educativo en el aula.

La gerencia en el sector educativo es objeto de análisis de otras producciones presentadas en este número, las tituladas *“Competencias*

*gerenciales y tecnológicas en el sistema de aprendizaje interacción a distancia, aproximación teórica centrada en la postmodernidad*", que se propuso realizar un aporte teórico al conocimiento acumulado sobre la vinculación entre competencias gerenciales y las tecnológicas, apoyándose en el entorno virtual de aprendizaje de la Universidad Fermín Toro (SAIA); "*Gerencia estratégica en el sector universitario fundamentada en la calidad total*", orientada al análisis de la importancia de la gerencia estratégica en el ámbito universitario, desde la perspectiva de la calidad total; y "*Gerencia social y el nuevo paradigma universitario en la sociedad del conocimiento*", en la que el autor reflexiona sobre la gerencia social como elemento paradigmático en el devenir académico de las universidades en la sociedad del conocimiento.

Las herramientas gerenciales y su aplicabilidad a las organizaciones gerenciales es el tema central de los artículos "*Evaluación del desempeño: una herramienta en la gestión del talento humano*", "*Planificación estratégica para la competitividad de la empresa Agrosur San, C.A., San Félix, estado Bolívar*" y "*Calidad de vida laboral del personal de la asociación Cooperativa Los 7 vencedores 2003*", en ellos se analizan y demuestran las potencialidades que dichas herramientas poseen para el ejercicio de la gerencia en diferentes organizaciones. En este sentido, un trabajo interesante presentado en este número es el titulado "*Estrategias gerenciales para el desarrollo del ministerio pastoral*", en el que se valora la aplicabilidad de las estrategias gerenciales en un ámbito novedoso para la gerencia.

Finalmente, dos producciones abordan la gerencia pública: "Análisis de la calidad de los portales web de los organismos públicos del estado Barinas" y "Gobierno abierto: hacia la modernización en el marco de la gestión pública Local". En la primera, se argumenta cómo las TICs se han convertido en una herramienta clave para fortalecer la gestión de gobierno y la mejora sustancial de la entrega eficiente de servicios públicos. La segunda producción presenta un interesante análisis sobre un tema pertinente en el contexto de la administración pública venezolana, la necesidad de flexibilizar el aparato administrativo para mejorar la

interacción con los ciudadanos y la sociedad civil, basados en los principios de transparencia, apertura, participación y colaboración.

Les invito a todos a adentrarse en las páginas de este nuevo número, que sirva para enriquecer conocimientos y prácticas, para alentar nuevas indagaciones científicas y para estimular el desarrollo organizacional.

**Dr. José Luis Yépez**  
**Decano de Investigación y Postgrado**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL  
DESARROLLO DEL MINISTERIO  
PASTORAL**

**Autor: Barrios, Aldo**  
[aldobarrios1215@hotmail.com](mailto:aldobarrios1215@hotmail.com)

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo por objetivo general proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del ministerio Pastoral, en la zona "A" del Circuito Barinas de la FIELPV, para el año 2018, el enfoque metodológico empleado fue de carácter cuantitativo, con un tipo de investigación de campo y descriptiva. La población de la investigación, estuvo constituida por cuatro (04) pastores del casco central de la ciudad de Barinas. La técnica de recolección de datos, se llevó a cabo a través de un cuestionario de nueve (09) preguntas de selección y dicotómicas. Para el análisis e interpretación de los resultados, se construyeron tablas de datos y gráficos, se empleó la estadística descriptiva para su interpretación. La investigación condujo a la realización de un diagnóstico estratégico del ministerio pastoral en estudio, empleando la herramienta de la matriz FODA, para la elaboración de estrategias gerenciales, enmarcadas en el objetivo general, en la cual se midió en función del cuestionario aplicado, la capacidad cognitiva y ministerial, la capacidad tecnológica, la capacidad del talento humano, y los factores económico, políticos, sociales y tecnológicos, entre otros, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los pastores y las iglesias donde ejercen el cargo eclesiástico, para la creación de estrategias gerenciales que desarrollen el ministerio pastoral.

**PALABRAS CLAVE**

empresa, estrategias gerenciales, ministerio pastoral:

## MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE PASTORAL MINISTRY

---

Author: Barrios, Aldo  
[aldobarrios1215@hotmail.com](mailto:aldobarrios1215@hotmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this work was to propose management strategies for the development of the Pastoral Ministry, in the "A" area of the FIELPV Barinas Circuit, for the year 2018, the methodological approach used was quantitative, with a type of research field and descriptive. The research population was made up of four (04) pastors from the central part of the city of Barinas. The data collection technique was carried out through a questionnaire of nine (09) selection and dichotomous questions. For the analysis and interpretation of the results, data tables and graphs were constructed, descriptive statistics were used for their interpretation. The investigation led to the realization of a strategic diagnosis of the pastoral ministry under study, using the tool of the SWOT matrix, for the elaboration of management strategies, framed in the general objective, in which it was measured according to the applied questionnaire, the capacity cognitive and ministerial, technological capacity, human talent capacity, and economic, political, social and technological factors, among others, determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats of pastors and churches where they exercise ecclesiastical office, to the creation of management strategies that develop pastoral ministry.

**Key Words** Company, Management Strategies, Pastoral Ministry

## INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica es una rama de la gerencia, que brinda un conjunto de epistemologías, para la gestión de los procesos empresariales que persiguen incrementar la productividad, optimizar procesos administrativos de recursos físicos, financieros y humanos de las organizaciones empresariales. Empleando teorías como el diagnóstico estratégico, misión corporativa, visión corporativa, objetivos de largo plazo, principios y valores corporativos, direccionamiento estratégico, la planificación estratégica, entre otros. Estos fundamentos epistémicos también deben ser empleados por la gerencia eclesial, que persigue la buena administración de las organizaciones de carácter eclesial.

Dentro de la gerencia estratégica, encontramos la teoría de las estrategias que constituyen una herramienta empleada por empresas, donde se considera a nivel general que se realiza, con el fin de alcanzar

los objetivos de largo plazo planteados por las empresas. Para lograr crear estrategias gerenciales, es pertinente realizar un análisis interno y externo de la organización, considerado como el diagnóstico estratégico que permite conocer el estado actual de la empresa, para construir los escenarios tácticos que permitirán tener una dirección estratégica, que busque desarrollar todas las potencialidades de la empresa, asegurar su posicionamiento en el mercado en el largo plazo, optimizar los procesos, incrementar la productividad y la competitividad en los negocios.

En este contexto la aplicación de esta herramienta gerencial, para el desarrollo del ministerio pastoral, sirve como plataforma, para la toma de decisiones anticipada del ministro, en el cargo eclesial de gran relevación dentro del cuerpo de Cristo (la iglesia), y que marca pauta en la vida de los creyentes, las palabras de un pastor son valoradas por el cuerpo ministerial y la iglesia en su conjunto, en función de ello, debe tener clara las estrategias gerenciales a emplear,

para desenvolverse en la función que ejerce, bajo la dirección y guía del Espíritu Santo.

Por lo antes expuesto, surgió la iniciativa de efectuar una investigación, para el desarrollo del ministerio pastoral, donde se propuso plantear estrategias, que impulsen este cargo eclesiástico a nivel del cuerpo de las congregaciones, para el año 2018, desarrollando un trabajo que emplee la teoría de la estrategia gerencial, que es parte de la gerencia. En tal sentido el desarrollo de las estrategias gerenciales, que se propondrán en la presente investigación, se considera impulsara el crecimiento del ministerio pastoral, pilar fundamental, para la administración de la iglesia de Cristo.

### **Descripción Ampliada del Objeto de Estudio**

El ministerio pastoral (gerente eclesiástico), es un cargo otorgado por el Señor Jesucristo a los creyentes elegidos, para ejercer dicha función dentro de la iglesia, tal como lo establece el libro de los Efesios,

capítulo cuatro (04), versículo once (11), según Reina y Col. (1960) “Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros”. (p. 1.470). En virtud de ello, todo ministro llamado a ejercer esta función, debe pasar por un proceso de formación espiritual y académica, esta última dentro de los institutos bíblicos y universidades constituidos por la federaciones cristianas a nivel nacional e internacional, como redes mundiales para la consolidación del evangelio.

Actualmente existen universidades e institutos de carácter teológico en el continente Americano, Europeo y con un gran auge en África, entre otros, que imparten estudios de tercero, cuarto y quinto nivel, con la formación de licenciados, magísteres y doctores en teología, así como otros estudios de orden civil, y son patrimonios eclesiásticos importantísimos para la sociedad, que persigue mantener los principios y valores morales, así como para los ministros que deben formarse en estas instituciones para asumir con

éxito, el llamado sobrenatural realizado por Dios a ocupar cargos eclesiástico dentro de las congregaciones, bajo la dirección del Espíritu Santo.

Todo joven Pastor, debe tener claro, que una posición de autoridad espiritual, dentro del cuerpo de Cristo de esta envergadura, le ameritara ser sometido a un proceso de enseñanza, que debe ser cuidadosamente fundamentado a luz de la palabra de Dios, tal como lo cita el Salmos, capítulo ciento diecinueve (119), versículo ciento cinco (105), cuando dice Reina y Col. (1960) "Lámpara es a mis pies tu palabra, Y lumbrera a mi camino". (p. 807).

En este orden de ideas el desarrollo de un ministerio eclesiástico, va a depender fundamentalmente del conocimiento bíblico, que adquiera un pastor durante su etapa de formación espiritual a través de sus mentores, y la ayuda y dirección del Espíritu de Dios. Para este escenario, en el desarrollo como ministro, debe emplear herramientas de carácter bíblico, que le faciliten el desempeño

y por ende le permitan alcanzar el éxito de Dios, en la gerencia de las cosas sagradas. En tal sentido la aplicación de estrategias gerenciales, fundamentadas en un análisis general del ministerio pastoral, puede llevar a ser ilustre y bien audaz, a un administrador de las organizaciones empresariales de carácter religioso.

Las sociedades están sujetas a cambios culturales, políticos, económicos, entre otros, que los pastores deben enfrentar con sabiduría y tácticas. Por tal motivo surgió la investigación para crear estrategias gerenciales, para el desarrollo del ministerio Pastoral. Tomando como herramientas los conceptos aplicados en la elaboración de un diagnóstico estratégico (análisis interno y externo del ministerio pastoral), y la matriz FODA, para la formulación de estrategias gerenciales, a los fines de crear escenarios futuros a través de las observaciones y respuestas, que puedan ofrecer los pastores, que ejercen dicho cargo.

Empleando principalmente las sagradas escrituras (Biblia), las

cuales son la guía única y universal, por la que debe regirse todo ministerio, ya sea pastor, maestro, profeta, apóstol o evangelista. Para afrontar los retos y cambios que le demanda la iglesia y la sociedad actual.

En este orden de ideas se puede mencionar según Albarrán (2015): “Que las estrategias, inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño”... (p. 6). Este autor realiza un enfoque de la estrategia, considerándola como las acciones, que deben realizarse para el logro de una o varias metas en la organización, por tal motivo el desarrollo del ministerio pastoral, para esta investigación considero la teoría de la estrategia, para plantear estrategias gerenciales, que fomenten la comunión del siervo de Dios, con el Espíritu Santo e incrementen su desempeño en el cargo eclesiástico dentro de la congregación.

## **Desarrollo Ontológico del Problema**

El ministerio Pastoral evidencia su existencia, en el antiguo y nuevo testamento y este cargo eclesiástico es establecido por Dios Padre y el Señor Jesucristo, para ser ejercido de la manera más digna y eficazmente posible, a fin de alcanzar a las masas, y específicamente al mayor número de personas convertidas al evangelio. Los primeros indicios de un pastor se considera inicia en el libro de Génesis, en el cual se menciona a Abel el hijo de Adán, como un pastor de ovejas. En el libro de Génesis capítulo cuatro (04), versículo dos (02) se describe según Reina y Col. (1960) “Después dio a luz a su hermano Abel. Y Abel fue pastor de ovejas, y Caín fue labrador de la tierra”. (p. 4).

De igual manera existe una mujer identificada en el Génesis, que fue pastora y ella es Raquel, la amada de Jacob. Este libro en el capítulo veintinueve (29), versículos nueve (09) al once (11) describe lo siguiente según Reina y Col. (1960):

Mientras él aún hablaba con ellos, Raquel vino con el rebaño de su padre, porque ella era la pastora. Y sucedió que cuando Jacob vio a Raquel, hija de Labán hermano de su madre, y las ovejas de Labán el hermano de su madre, se acercó Jacob y removió la piedra de la boca del pozo, y abrevó el rebaño de Labán hermano de su madre. Y Jacob besó a Raquel, y alzó su voz y lloró. (p. 36-37).

Estas representaciones son un tipo del sucesivo ministerio pastoral a ser constituido por Dios Padre, desde el antiguo testamento, por ejemplo con el reinado del rey David, el cual fue establecido como pastor de la nación de Israel, quien fue enseñado por Dios en el desierto a pastorear un rebaño de ovejas, defendiéndolas con su vida de leones y osos, que deseaban tomarlas como presa (1era Samuel capítulo diecisiete (17), versículo treinta y cuatro (34)).

Básicamente las personas que son instruidas por el Señor, para asumir un ministerio de este tipo, deben conocer a profundidad principios de cómo cuidar personas o

creyentes espirituales, en virtud que el crecimiento y desarrollo de las mismas va a depender del Espíritu Santo y el pastor establecido por el Señor, para asumir la conducción de la grey hacia el destino final de la salvación y la vida eterna. Es tan trascendental el papel que juega un pastor, dentro de una congregación, donde para que el desempeño eclesiástico sea exitoso, debe ir orientado con la aplicación de excelentes herramientas que optimicen su función.

En virtud de lo expuesto se considera, se debería contar con estrategias, que permitan proyectar los escenarios futuros del ministro, para la toma decisiones, por lo cual se presenta como iniciativa, para impulsar el ministerio Pastoral, esta investigación persigue proponer estrategias, que le permita tener al ministro una dirección estratégica, con el fin de desempeñarse eficaz y eficientemente, en la administración de la congregación que está bajo su cargo, y alcance el máximo del crecimiento personal y espiritual que Dios desea para su vida, mediante la

realización de un diagnóstico estratégico, para plantear estrategias, que le brinden soluciones operacionales y tácticas para el logro de los objetivos eclesiológicos.

Muchos pastores trabajan sin tener una visión sistémica de las congregaciones, comúnmente conocidas como iglesia. Sin tener un diagnóstico previo de un análisis interno (debilidades y fortalezas) y externo (oportunidades y amenazas) de las organizaciones u negocios eclesiológicos. Tal como lo cito Jesucristo en un pasaje de la biblia, que en los negocios de mi padre me es necesario estar. Por tal motivo al realizar la analogía de la teoría del área de la gerencia estratégica con la gerencia eclesiológica, se utilizara parcialmente el modelo de Serna (2006), el modelo FODA y la teoría de la estrategia, entre otras, para la situación antes planteada. En este orden de ideas con fundamentos en la situación problemática señalada, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las teorías administrativas y teológicas existentes referentes a la estrategia y

ministerio pastoral?, ¿Cuáles serían los métodos, modelos o teorías administrativas y teológicas que, explican las estrategias gerenciales para el desarrollo del ministerio Pastoral?, ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consideradas para el ministerio Pastoral?, ¿Qué estrategias gerenciales responden al análisis interno y externo del ministerio Pastoral?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del ministerio Pastoral, en la zona "A" del Circuito Barinas de la FIELPV, para el año 2018.

#### **Objetivos Específicos**

Examinar las teorías administrativas y teológicas, referentes a la estrategia y el ministerio pastoral.

Contextualizar los significados epistemológicos de las teorías administrativas y teológicas, que explican las estrategias gerenciales

para el desarrollo del ministerio Pastoral, en la zona "A" del Circuito Barinas de la FIELPV.

Construir un diagnostico estratégico, empleando la matriz FODA al cuerpo Pastoral ordenado de la zona "A" del circuito Barinas de la FIELPV.

Plantear estrategias para el desarrollo del ministerio Pastoral, en la zona "A" del circuito Barinas de la FIELPV.

### **Bases epistémicas de la investigación**

Las bases epistemológicas de la investigación abordaron aspectos referentes a artículos científicos y trabajos de investigación, correlacionados con el presente artículo. Además de teorías del área de la gerencia estratégica, entre las cuales se destacan el diagnostico estratégico y la estrategia.

### **Antecedentes Investigativos**

Albarrán (2015), elaboró una tesis doctoral titulada: Estrategias gerenciales y las relaciones

interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte, 2013. La investigación tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre las estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que perciben los docentes de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo - Lima Norte, 2013.

La metodología aplicada es de enfoque cuantitativo, fundamentada en un diseño no experimental, con un alcance correlacional porque busco medir el grado de relación existente, entre las estrategias gerenciales y relaciones interpersonales. La población estuvo constituida por ciento cuarenta y cinco (145) docentes del Posgrado en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte, 2013. El autor considero como muestra, el equivalente a la población estudiada.

El investigador determinó que las estrategias gerenciales están contenidas en el plan estratégico, por lo cual elaboró el cuestionario de la

tesis adecuando los objetivos de un plan estratégico asociándolo con la visión de la maestría en estudio. Para medir la variable relaciones interpersonales elaboró un cuestionario con base en instrumentos de otras tesis. Dentro del análisis de los resultados realizó prueba de hipótesis, para medir las relaciones de las variables estudiadas.

Entre las principales conclusiones a la que llegó, se observa que verifico las hipótesis planteadas para la investigación, empleado estadísticos, que le permitieron medir la correlación entre variables, destacándose como hallazgos de la investigación la siguiente analogía según Albarrán (2015) “*PRIMERA*: Las estrategias gerenciales efectuadas por los coordinadores de la Maestría en Gestión pública de la Universidad César Vallejo - Lima Norte, percibidas por los docentes durante el año 2013, se relacionan directamente con las Relaciones interpersonales, entre los docentes”. (p. 70). Por otra parte la tesis doctoral tiene relación con este

artículo científico, en virtud que emplea la estrategia gerencial, como teoría y variable medible en la investigación, tal como se planteó en el presente trabajo.

Pachano y Col. (2015), en la investigación que tiene como título: Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario, hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas, expusieron que los espacios por los cuales transitan las universidades venezolanas están caracterizados por la dinámica social, a favor del progreso y el bienestar social. En el artículo científico se propusieron como objetivo, identificar los factores de las estrategias gerenciales consideradas por los docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB. La orientación metodología estuvo fundamentada, en el paradigma positivista dentro del enfoque cuantitativo, tipificada como analítica descriptiva.

La población objeto de estudio

estuvo constituida por treinta y cinco (35) docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB, Cabimas. Emplearon como técnica para la recolección de la información (datos) la encuesta, así como instrumento un cuestionario validado por expertos. Entre los resultados obtenidos señalan, que los docentes en forma moderada identifican los factores influyentes, para la elaboración de las estrategias gerenciales, básicas a fin de mantener la calidad educacional. La investigación presenta relación con este artículo, a raíz de que pone en práctica los aportes de la teoría de la estrategia gerencial, como fundamento epistémico.

Duran y Col. (2017), en su investigación denominada: Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano, estuvo orientada a determinar las estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos. Las bases epistemológicas sobre las cuales fundamentaron su

artículo científico, fueron los planteamientos de Robbins (2014), Dell 'ordine (2000), Mintzberg y Quinn (2000), Daft (2004), entre otros, tal como lo evidencian en la investigación. Emplearon una metodología de tipo descriptiva, en concordancia con un diseño no experimental de tipo transversal.

La población objeto de estudio estuvo representada por treinta nueve (39) gerentes de las empresas constructoras. Para la recolección de la información desarrollaron dos cuestionarios, uno para estrategias sesenta y nueve (69) ítems, el otro para la variable Trabajo en equipo, cincuenta y siete (57) ítems, con alternativas tipo escala Likert. Entre las principales conclusiones a las que llegaron en su investigación, indicaron que el personal posee habilidades que le permiten mostrar sus capacidades, considerando que el mismo se manifiesta como eficiente, señalando además que esto les permite aprender las tareas complejas más rápido.

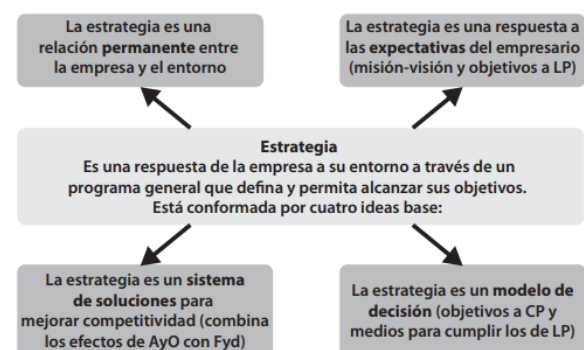
Estos autores establecen que como parte de la estrategia de la

organización, están los equipos autogestionados, donde constataron el apoyo entre los miembros, lo cual les permite hacer las tareas más flexibles. Por otro lado los investigadores concluyeron, que los aspectos que caracterizan las estrategias en las empresas constructoras, en el caribe colombiano, se ajustan a sus necesidades, a los recursos con los cuentan, empleando planes, que de acuerdo a su estudio garantiza la culminación de los trabajos en forma eficiente. Esta investigación está relacionada con este artículo, puesto que emplea dentro de sus bases epistémicas, la teoría de la estrategia gerencial.

### Estrategias

Cada empresa debe plantearse estrategias para direccionar el rumbo de sus decisiones, debido a que según Serna (2006) “la estrategia, son la acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer

realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (p. 35). Al hablar sobre las estrategias, este autor hace un enfoque bastante pragmático, al establecer que estas son las acciones, que permiten el logro de los objetivos de las organizaciones. Tal afirmación es sustancial a la hora de construir las tácticas o acciones, para conquistar los mercados, desarrollar el nivel operacional de las empresas o simplemente alcanzar el objetivo estratégico general. Las estrategias en las organizaciones eclesióásticas, permiten el logro de los objetivos planteados por los pastores, para consolidar los negocios cristianos. Un breve esbozo de este concepto se puede disertar en la siguiente figura:



**Figura 1 Significado de la estrategia**

Fuente: Palacios (2010), p. 2.

Ahora bien David (2013), define a la estrategia como:

Son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas... Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. (p. 11)

Fred David es uno de los autores norteamericanos, más reconocidos en el área de la administración estratégica, entre los conceptos destacados de su libro, está el descrito anteriormente a la

estrategia, la cual nos discurre a internalizar que son las que nos permiten el logro de los objetivos empresariales a largo plazo. Las organizaciones eclesíásticas al igual que una empresa, deben crear e implantar las estrategias cónsonas a las estructuras religiosas y sociales, para administrar los bienes y dones que le permitan el logro de los objetivos de largo plazo, así como de la visión de cada organización cristiana en particular.

### **Estrategias Gerenciales**

Por otra parte Duran y Col (2017), al tratar el tema de las estrategias establecen que:

Las estrategias gerenciales, es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. (S/N)

Las estrategias gerenciales, son el axioma que impulsan el logro de los planes, programas y proyectos dentro de las empresas, de igual forma para las instituciones religiosas de carácter evangélico, son los recursos que Dios inspira a los líderes cristianos, para alcanzar la visión y misión de las congregaciones y por ende de la voluntad de Dios sobre los hombres. Para la creación de las estrategias gerenciales en la investigación se abordó el concepto del diagnóstico estratégico que a continuación se contextualiza.

### **Diagnostico Estratégico**

En la investigación se abordó el análisis del diagnóstico estratégico, que representa el análisis interno y externo, de la situación en la cual se encuentra la organización, para determinar los escenarios donde se desenvuelve la empresa. En tal sentido funge como herramienta gerencial, para los encargados de la toma de decisiones, brindando el soporte a los gerentes o estrategas,

para elaborar las estrategias en los distintos niveles de la organización.

Con respecto al diagnóstico estratégico Serna (2006) establece lo siguiente:

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. (p. 25)

Por tanto la matriz FODA representa la herramienta gerencial, que conduce a elaborar un análisis interno y externo de la unidad de análisis que se esté estudiando, lo cual le permite al estratega, gerente,

director o líder y para este caso al pastor de una congregación, crear las estrategias que empleara para la organización eclesiástica que preside. En virtud de ello el análisis para el ministerio pastoral, se ejecutó considerando aspectos de este autor tales como la medición de la capacidad cognitiva y ministerial, la capacidad tecnológica, la capacidad del talento humano, y los factores económico, políticos, sociales y tecnológicos, entre otros, que permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los pastores y las iglesias donde ejercen el cargo.

### **Ministerio Pastoral**

Según la Real Academia Española (2017), define la palabra pastor como la “Persona que guarda, guía y apacienta el ganado, especialmente el de ovejas”. La palabra de Dios indica en el libro de los efesios capítulo cuatro (4) versículo once (11), que el Señor Jesucristo estableció cinco ministerios, como a continuación

ilustra Reina y Col. (1960) “Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros”. (p. 1.470). Aquí claramente se evidencia la existencia del ministerio pastoral, en el nuevo testamento, dentro del cual se cumplen unas funciones específicas de cuidado y servicio a la grey, que debe tener el pastor que está al servicio del Señor.

Este cargo eclesiástico al igual que los gerentes, estrategas y líderes empresariales, deben emplear herramientas administrativas, como la aplicación de estrategias gerenciales para la consolidación de los negocios cristianos.

### **Método de Investigación**

Según Bavaresco (2006):

Son muy variadas las formas o maneras de cómo aborda el (la) investigador(a) el proceso metodológico en la investigación. Es decir, no se puede considerar que ese proceso es único, por cuanto cada científico(a), investigador(a), docente, si

tiene el conocimiento claro del “que investigar”, llevara ese proceso de la mejor manera, siempre con lógica y coherencia, por cuanto el (ella) solo conoce lo profundo y el verdadero significado de la investigación. (p. 1).

Para esta investigación se empleó una metodología cuantitativa, con un tipo de investigación de campo y descriptiva, empleando cuestionarios a los elementos, manejando datos primarios. Debido que las características que identifican a los diferentes elementos de la presente investigación, lo constituyen los pastores del circuito Barinas de la zona “A” de la FIELPV, permitiendo el empleo de estos tipos de investigación. Según Sabino (1992) la investigación descriptiva “radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o comportamiento de los fenómenos en estudio”... (p.54)

Según Bavaresco (2006) señala que la investigación de campo: “Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del (la) investigador(a) y puede manipular los datos con más seguridad”. (p. 28)

Con base en los tipos de datos que se desean recabar los diseños a utilizar fueron de campo. Por ser considerada una investigación de campo, debido a que los datos son recogidos directamente de la población en estudio. En tal sentido se elaboró un cuestionario, el cual se aplicó a los elementos de la muestra. De esta manera Pimentel (2011), cita a Tamayo (1998) quien señala lo siguiente “el diseño de una investigación es la estructura real de los pasos o etapas que van a seguir en el estudio”. (p.68). Para el desarrollo de esta investigación se realizó una descripción de los aspectos esenciales y más relevantes del ministerio Pastoral, en función del cuestionario que se aplicó a los pastores, que ejercen este cargo eclesiástico en la ciudad de Barinas.

### **Población, Muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos**

La población o universo sujeta a este estudio, estuvo conformada por cuatro (04) Pastores ungidos y reconocidos como ministros, que hacen vida activa a nivel ministerial, en la ciudad de Barinas, pertenecientes a la zona "A" del Circuito Barinas de la FIELPV, que se encuentran en el casco central de la ciudad. Al ser los únicos pastores ungidos existentes en la zona descrita, la muestra es el equivalente de la población, por ser una población finita menor o igual a treinta (30) elementos. En este contexto Pimentel (2011), cita a Tulio Ramírez (1999) indicando lo siguiente "dice que para estudios sociales se toma un aproximado de un treinta por ciento (30%) de la población, se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 50).

De esta forma Arias (2012) cita a Ramírez (2010) indicando "señala que son varios los autores que recomiendan trabajar en

investigaciones sociales, con aproximadamente, un treinta por ciento (30%) de la población". (p.87). Por tal motivo la cantidad de elementos encuestados constituyen el cien por ciento (100%) de la población, en la cual el margen de error es mínimo. Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario aplicado a las unidades de análisis.

### **Variable de la Investigación**

Para la presente investigación se identifica una sola variable, la cual se señala a continuación: La variable estrategias gerenciales, en función de que el estudio elaborado, persigue crear estrategias, realizando un diagnóstico estratégico, con la evaluación del ambiente interno y externo, de los ministerios pastorales en estudio. Es pertinente destacar que para la presente investigación no se realizó análisis correlacional entre variables, como análisis bivariantes o multivariantes, donde se midan relaciones de causa-efecto o

cointegración entre variables, debido a que en las estrategias gerenciales se presenta tres etapas: formulación, ejecución y evaluación a nivel empresarial, y en la investigación solo se llegó a la etapa de formulación de las estrategias, no midiendo el efecto que estas puedan tener sobre otra variable.

## RESULTADOS

En esta investigación para realizar el análisis e interpretación de los resultados, se procedió a la tabulación de los datos de manera minuciosa efectuando un conteo de cada encuesta. Una vez agrupados los datos se procedió a la generación de tablas y gráficos, a fin de elaborar los análisis respectivos.

Los datos se organizaron en tablas de distribución de frecuencias, para cada pregunta indicada en el instrumento, con su respectivo gráfico de barras o pastel, con base en las opciones de ítems presentados para construir el análisis. Para el caso de las preguntas números 1, 2, 3 y 4 se les pidió a los elementos en estudio,

señalaran si eran fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas en el ministerio pastoral, a objeto de efectuar el diagnóstico estratégico. Mientras que para el resto de preguntas se realizaron preguntas cerradas.

Los resultados en las tablas se organizaron en valores absolutos y relativos (%) con respecto a cada ítem, en la cual **fi** representa la frecuencia absoluta y **ni** representa la frecuencia relativa expresada en porcentaje (%). A continuación se presenta uno de los aspectos estudiados en la investigación, asociado a la capacidad cognitiva y ministerial que se midió.

**Cuadro 1**

*Fortalezas y debilidades en el conocimiento cognitivo y ministerial de los Pastores de la Zona "A" del circuito Barinas de la FIELPV, para el año 2018.*

Capacidad Cognitiva y Ministerial	Fortaleza		Debilidad		No responde / Nulo		Total	% Total	Clasificación para Matriz FODA
	fi	ni	fi	ni	fi	ni			
1. Estudiar en el Instituto Bíblico.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
2. Lectura diaria de la Biblia.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
3. Oración de madrugada.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
4. Oración diurna.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
5. Habilidad para interpretar los textos sagrados (exégesis)	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
6. Destreza para conocer palabras desconocidas de la Biblia.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
7. Dinamismo para enfrentar y discernir los misterios de Dios.	3,00	75,00	1,00	25,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
8. Capacidad para conocer su estado espiritual delante de Dios	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
9. Método de toma de decisiones por revelación.	3,00	75,00	1,00	25,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
10. Coordinación de las actividades ministeriales en la congregación.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
11. Evaluación de su desempeño como pastor.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
12. Técnicas de desempeño del cargo pastoral acorde a la palabra.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
13. Comunicación efectiva de la palabra de Dios a la grey.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
14. Capacidad Directiva a nivel de la congregación.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza
15. Coordinación de las actividades congregacionales.	4,00	100,00	-	0,00	-	0,00	4,00	100,00	Fortaleza

Fuente: Cálculos propios.

En el cuadro anterior se evidencia que al efectuar la aplicación del instrumento a los elementos, evaluando la capacidad cognitiva y ministerial en el ministerio pastoral en estudio, resultaron los quince (15) identificados como fortalezas del ministerio pastoral. Destacándose que todos los ítems salvo los ítems siete (07) Dinamismo para enfrentar y discernir los misterios de Dios y nueve (09) Método de toma de decisiones por revelación, alcanzaron la mayor proporción de valoración de parte de los pastores encuestados, donde los cuatro (04) pastores, las consideran fortalezas en el cargo de pastor, lo cual represento el cien por ciento (100%) de los encuestados para los ítems uno (01), dos (02), tres (03), cuatro (04), cinco (05), seis (06), ocho (08), diez (10), once (11), doce (12), trece (13), catorce (14) y quince (15).

Por otro lado con respecto a cuáles de ellos se consideraban una debilidad, en relación a la capacidad cognitiva y ministerial no se evidenció ninguno como tal.

## CONCLUSIONES

Las estrategias gerenciales, constituyen uno de los pilares para la gerencia a nivel de todas las organizaciones empresariales, inclusive para los órganos y entes del estado Venezolano. En este contexto el emplear esta teoría del área de la administración estratégica en el ministerio pastoral, para desenvolverse con mayor eficacia y efectividad, seria de mucho provecho para los ministros, que desempeñan estos cargos eclesiásticos en las congregaciones. De esta manera al lograr los objetivos planteados en la investigación, se evidencia que esta herramienta permitió crear un escenario futuro, a través del diagnóstico estratégico elaborado, para el desarrollo del ministerio pastoral,

Debido a que al crear todos los medios para lograr el tercer objetivo de la investigación, se construyeron las bases para hacer un análisis interno y externo del ministerio pastoral de la zona "A" del Circuito Barinas en estudio, empleando la herramienta de la matriz FODA,

considerándose pieza fundamental para la elaboración de las estrategias, enmarcadas en el objetivo general, la cual permitió construir escenarios enmarcados en las estrategias descritas en el capítulo V.

En este contexto se logró medir la Capacidad Cognitiva y Ministerial, la Capacidad Tecnológica, la Capacidad del Talento Humano (Líderes de las congregaciones), y los factores externos como los económico, políticos, sociales y tecnológicos, por medio de la aplicación del instrumento (cuestionario) validado por expertos, que permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el ministerio pastoral, al realizar la tabulación de la información, entre otros, que fungieron como soporte para construir dicha matriz.

El cuarto objetivo el cual consistía en plantear estrategias, para el desarrollo del ministerio pastoral en la zona "A", se alcanzó al realizar las combinaciones de las fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas al construir

la matriz FODA, lo que permitió crear la plataforma, para construir los objetivos, enmarcados en las estrategias gerenciales para el ministerio pastoral. Todo ministerio eclesiástico, se considera debería tener estrategias gerenciales de carácter eclesiástico, que les oriente el rumbo por donde se deben dirigir, para mejorar el futuro, con el propósito de alcanzar un objetivo o diversos objetivos, que los conduzca a desarrollarse, cambiando el estado actual a uno mejor. Se concreto esta investigación, con la elaboración de estrategias, que se presentaron como propuesta para ser aplicadas para el desarrollo del ministerio pastoral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán, J. (2015). **Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte**, 2013. Tesis Doctoral. Lima-Perú  
Disponible:<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/260/TD%201497%20A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2019, febrero 21].

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 6ta edición. Caracas (Venezuela). Disponible en la Web: [https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%C2%ABSe+recomienda+en+investigaciones+sociales,+trabajar+aproximadamente+con+un+30%25+de+la+poblaci%C3%B3n+%C2%BB&source=bl&ots=kWIOhqtnk3&sig=IDHsslLxUDd554yvkquGcZXCf8&hl=es-419&sa=X&ved=0CC8Q6AEwA2oVChMI5uTJ\\_cL6xgIVSVseCh1Wvgs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%C2%ABSe+recomienda+en+investigaciones+sociales,+trabajar+aproximadamente+con+un+30%25+de+la+poblaci%C3%B3n+%C2%BB&source=bl&ots=kWIOhqtnk3&sig=IDHsslLxUDd554yvkquGcZXCf8&hl=es-419&sa=X&ved=0CC8Q6AEwA2oVChMI5uTJ_cL6xgIVSVseCh1Wvgs#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2015, julio 27].

Bavaresco, A. M. (2006), **Proceso Metodológico en la Investigación (Como hacer un diseño de investigación).** Quinta edición. Maracaibo (Venezuela), Editorial de la Universidad del Zulia.

David, F. (2013). **Administración Estratégica.** (México). Decima cuarta edición. Disponible: <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf> [Consulta: 2015, julio 25].

Duran, S; Crissien, J; Viviescas, J; García J. (2017). **Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano.** Revista científica Espacios. Vol. 38 (N° 13) Año 2017. Pág. 24. Disponible: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/123456789/1589/Estra>

[tegias%20gerenciales%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%C2%ABSe+recomienda+en+investigaciones+sociales,+trabajar+aproximadamente+con+un+30%25+de+la+poblaci%C3%B3n+%C2%BB&source=bl&ots=kWIOhqtnk3&sig=IDHsslLxUDd554yvkquGcZXCf8&hl=es-419&sa=X&ved=0CC8Q6AEwA2oVChMI5uTJ_cL6xgIVSVseCh1Wvgs#v=onepage&q&f=false)  
[Consulta: 2019, febrero 20].

Pachano, N; Vásquez, H. (2015). **Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario, hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas.** Revista Multiciencia, Vol. 15, N° 1, 2015 (41 - 53), ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828 Disponible: <https://www.redalyc.org/html/904/90441655006/> [Consulta: 2019, febrero 21].

Pimentel, X. (2011). **Análisis Técnico-Económico del Sistema de Siembra Directa del Cultivo de Arroz; en los Productores Asociados de Asoportuguesa; Municipio Esteller Estado Portuguesa.** Barquisimeto (Venezuela). Disponible: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/TGM\\_HF5686.R5\\_P5\\_5\\_2011.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGM_HF5686.R5_P5_5_2011.pdf) [Consulta: 2015, julio 25].

Palacios, L. (2010). **Dirección Estratégica.** Segunda Edición. Editorial Ecoe Ediciones. Disponible: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf> [Consulta: 2019, septiembre 04].

Real Academia Española (2017). **Diccionario de la Lengua Española.** Edición del

Tricentenario. Disponible:  
<http://dle.rae.es/?id=S6JsAbv>  
[Consulta: 2018, julio 02].

Reina, C; Valera, C. (1960). **La Santa biblia, Antiguo y Nuevo Testamento. Revisión año 1960.** Sociedades Bíblicas Unidas. Colombia.

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación.** Caracas (Venezuela). Editorial Panapo. Disponible:  
<http://www.iutep.tec.ve/uftp/image/s/Descargas/materialwr/libros/CarlosSabino-EIProcesoDeInvestigacion.PDF>  
[Consulta: 2015, julio 27].

Serna, G. H. (2006) **Gerencia Estratégica Teoría- Metodología – Alineamiento, Implementación, y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión.** 9na edición. Bogotá (Colombia), Global ediciones, S. A

**COMPETENCIAS GERENCIALES Y  
TECNOLÓGICAS EN EL SISTEMA DE  
APRENDIZAJE INTERACTIVO A DISTANCIA.  
APROXIMACIÓN TEÓRICA CENTRADA EN  
LA POSMODERNIDAD**

**Autora: Linarez, Alfonsina**  
[alfonsinalinarez@gmail.com](mailto:alfonsinalinarez@gmail.com)

### RESUMEN

Los cambios en las empresas son vitales para adaptarse a las nuevas necesidades y circunstancias de un entorno en permanente proceso de transformación. En la actualidad se requieren que las personas posean la capacidad de transformar información en conocimiento, debido a que los procesos gerenciales postmodernos actuales traen consigo retos, los cuales deben ser afrontados de manera proactiva y con trabajo de equipo. El presente artículo es un adelanto de una investigación en desarrollo que tiene como propósito general: Construir desde los significados y

significantes de los actores sociales, un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, para el Sistema de Aprendizaje Interactivo a Distancia de la Universidad Fermín Toro enmarcado en el contexto de la posmodernidad. Desarrollaré el estudio con un enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico - hermenéutico, ya que el mismo, me permitirá abordar y captar el medio donde se desenvuelve los actores protagonistas del estudio. El presente estudio surge por la necesidad de abordar teóricamente el uso de las nuevas tendencias organizacionales, asimismo a las competencias gerenciales y tecnológicas del gerente en el siglo XXI. De allí que resulta relevante estudiar los procesos gerenciales, con el fin de comprenderlos y emprender acciones dirigidas a optimizarlas. En este sentido, los logros de esta investigación estarán enfocados hacia la generación de conocimiento, ideas y perspectivas de la gerencia y la tecnología como elemento potenciador de la gestión de cualquier gerente.

#### **PALABRAS CLAVE:**

competencias,  
gerencia, tecnología,  
sistema de  
aprendizaje  
interactivo

**MANAGEMENT AND TECHNOLOGICAL COMPETENCES IN  
THE DISTANCE INTERACTIVE LEARNING SYSTEM.  
THEORETICAL APPROXIMATION FOCUSED  
ON POSMODERNITY**

---

**Author: Linarez, Alfonsina**  
[alfonsinalinarez@gmail.com](mailto:alfonsinalinarez@gmail.com)

**ABSTRACT**

The changes in the companies are vital to adapt to the new needs and circumstances of an environment in permanent process of transformation. Currently, people are required to have the ability to transform information into knowledge, because current postmodern management processes bring challenges, which must be addressed proactively and with teamwork. As a consequence of the advances of the social sciences, it will be necessary to develop new scenarios that impose different areas of organizational action. The present article is an advance of a research in development that has as purposes: To reveal the meanings and signifiers that the social actors confer to the managerial and technological competences in their daily managerial work of the Interactive Distance Learning System; Interpret the significant elements of managerial work and its link with postmodernity, derived from the discourse of social actors and then build from the meanings and signifiers of social actors, a theoretical contribution focused on managerial and technological skills, for the Learning System Interactive Distance from the Fermín Toro University framed in the context of postmodernity. This study arises from the need to theoretically address the use of new organizational trends, as well as managerial and technological competencies of the manager in the 21st century. Hence, it is relevant to study the management processes, in order to understand them and take actions aimed at optimizing them. It conforms to the assumptions of reliability established by the social constructionist paradigm and the qualitative perspective, under the phenomenological method supported by hermeneutics, when interpreting the different significant elements of managerial work and their link with postmodernity. In this sense, the achievements of this research will be focused on the generation of knowledge, ideas and perspectives of management and technology as an element that enhances the management of any manager. As information gathering techniques: I will consider the application of the in-depth interview.

**Keywords:** skills, management, technology, interactive learning system, postmodernity.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está sujeta a un proceso de cambio constante debido al fenómeno de la globalización, el cual está transformando la gerencia y la forma en que las organizaciones desarrollan sus actividades, estableciendo nuevos métodos, técnicas y formas de gestión, realizando cambios sociales o tecnológicos. Los cambios organizacionales ocurren cuando se establecen nuevas políticas económicas, sociales, tecnológicas que afectan a la empresa, por lo general, estos cambios generan una reacción, donde es frecuente encontrar resistencia en los miembros de la organización, pero para garantizar su sobrevivencia y competitividad, estas deben ser capaces de reorganizarse y adaptarse a las nuevas situaciones que se le presentan.

Las organizaciones para asumir los cambios y retos que se le presentan, necesitan gerentes capaces de enfrentar de manera competente los procesos gerenciales,

innovando continuamente en su gestión donde incorpore técnicas y herramientas actualizadas que permitan desenvolverse en el exigente mercado competitivo y logre alcanzar las metas. Por lo tanto, el gerente posmoderno debe innovar, ser creativo, desarrollar nuevas habilidades que le permitan relacionarse y dirigir a los miembros de su equipo, creando un grupo de profesionales listo para interpretar las demandas de un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Las empresas en la posmodernidad requieren que su personal tenga las competencias necesarias que le permitan ser eficientes de manera individual, para poder garantizar un buen desempeño en sus funciones, y lograr los objetivos de la organización. Las competencias son características fundamentales del hombre que van desde aspectos centrales y profundos del individuo, hasta aspectos observables y modificables con cierta facilidad e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y

duran por un largo período de tiempo. Estas competencias pueden ser adquiridas durante su formación profesional o por experiencia desarrollada en la empresa.

Cabe destacar que el gerente posmoderno debe poseer competencias tecnológicas que permitan el uso eficaz de la tecnología, aportando un valor a su desempeño gerencial realizando una gestión más efectiva, debido a que las tecnologías de la información y comunicación han cambiado la forma de pensar, comprar, aprender, hacer negocios entre otras cosas. Debido a esto, la tecnología juega un papel importante en las organizaciones modernas para ser eficientes, pero hay que tomar en cuenta que no es suficiente contar con la infraestructura tecnológica adecuada, es fundamental desarrollar las competencias tecnológicas en el personal de la empresa quien es el encargado de generar el conocimiento y tomar las decisiones óptimas para la organización.

Perdomo (2010), destaca que una organización postmoderna

promulga los derechos humanos como elemento fundamental de avance, pues es el talento humano quien se organiza y es responsable del éxito del trabajo que ejecuta, a fin de alcanzar el progreso, así como también el desarrollo económico y social. Lo que conduce a afirmar que en la actualidad se requiere que las personas posean la capacidad de transformar información en conocimiento, debido a que los procesos gerenciales postmodernos actuales traen consigo retos, los cuales deben ser afrontados de manera proactiva y con trabajo de equipo.

Al respecto, Gómez, (2014) señala que las situaciones de cambio y turbulencia vividas en la actualidad debido al avance tecnológico hacen que las organizaciones busquen imperantemente la competitividad y excelencia en los procesos desarrollados por estas. Estos cambios han desencadenado un gran número de transformaciones internas, en aspectos relacionados con la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación,

el papel rector de la gestión estratégica, los enfoques de calidad, el rol del talento humano en la organización, la gestión de la información, entre otros.

El éxito de muchas empresas por lo tanto, va a exigir una continua adaptación de la misma a su entorno, y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia que permite orientar, así como también evaluar el desempeño dentro y fuera de la misma.

En este sentido, Garrido, L. (2011) afirma que “los cambios en las empresas son vitales para adaptarse a las nuevas necesidades y circunstancias de un entorno en permanente proceso de transformación. Pero introducirlos requiere de unas claves que asegurarán el éxito”. (p. 122)

Desde esa óptica, la evolución de las ciencias, la comunicación y la tecnología en los últimos siglos ha marcado con ahínco la forma en la que los individuos interactúan en la sociedad actualmente, haciéndolos seres críticos, reflexivos y analíticos, con deseos de superación, de

perfeccionamiento y mejoras en su entorno laboral y de la calidad de vida.

Bajo esta premisa, se hace necesario desarrollar nuevos escenarios que impongan distintos ámbitos de actuación organizacional, es conveniente mencionar la visión de Márquez (2009), quien expresa que “la praxis de la gerencia y de la administración incluye varias dimensiones: humanas, financieras, físicas y tecnológicas, que interactúan con variables exógenas y endógenas que requieren de una capacidad asociativa, intuitiva”. (p.42)

Tal como se expresa Márquez (ob. cit), puedo enunciar que en la actualidad surgen desafíos e incertidumbre que afectan el éxito, la eficiencia y la productividad en las prácticas gerenciales dentro de una organización, las cuales deben desarrollarse considerando la tecnología e innovación.

En consecuencia, el gerente tiene la imperiosa necesidad de adaptarse siempre a las innovaciones que se susciten en el ámbito empresarial donde es inevitable el

cambio debido al contexto complejo que vivimos. El nivel de exigencia de una organización para lograr el éxito es mayor debido a la evolución de las sociedades, los esquemas organizacionales y los sistemas de información. Esto requiere un aprendizaje constante, lo que permitirá a las organizaciones adaptarse a ese ambiente cambiante. Se hace preciso desarrollar las habilidades del gerente de una forma integral que pueda dirigir, organizar, tomar decisiones relevantes frente a los cambios que se susciten, posea dominio tecnológico y sea creativo, lo cual permita confrontar las transformaciones que reclama y exige la era postmoderna.

Dentro del contexto organizacional de esta investigación, a fin de estudiar el aprendizaje de competencias gerenciales y tecnológicas en los docentes de instituciones de educación universitaria, la misma se desarrollará con los docentes adscritos a la Universidad Fermín Toro. Los docentes de esta casa de estudios universitarios, como actores sociales,

han sido capacitados de manera continua. Esto ha representado una gran satisfacción para ellos, frente a un conocimiento que para muchos es nuevo y que, una vez aprendido, lo han puesto en práctica no solo con estudiantes bajo la modalidad a distancia sino con estudiantes en el esquema tradicional presencial, como actividades virtuales de aprendizaje complementarias.

No obstante, he percibido por parte de los docentes de la institución, que existen necesidades en sus estudiantes en cuanto al uso más adecuado de las TIC, como una estrategia innovadora de aprendizaje para realizar sus actividades y asignaciones. En tal sentido, los docentes explicitan su interés en aprender a manejar las tecnologías educativas más adecuadamente, para servir de mejores mediadores pedagógicos pero, en algunos momentos, muestran temor.

A este respecto uno de los versionantes previos, indicó que “hoy nuestros estudiantes demandan la incorporación de la tecnología y de los recursos tecnológicos en las

distintas asignaturas de sus pensum de estudios, por eso es más que un deber, un compromiso institucional cubrir esta necesidad a través de procesos de formación y capacitación”. Por su parte, otro de los docentes consultados, señala: “ya no es una moda, es una necesidad y, en ese sentido, los docentes debemos asumir el reto de incorporar en nuestra praxis pedagógica a las TIC”.

Otros testimonios provienen del personal directivo de esta institución, expresan que desea la incorporación formal de la modalidad de educación interactiva a distancia a su currículo, como una política institucional de inclusión social que responda a los requerimientos educativos del Estado venezolano. Por otra parte, los directivos están conscientes que, antes de realizar cualquier inversión en equipos tecnológicos, se necesita la formación sistemática del personal docente para el desarrollo de sus competencias gerenciales y tecnológicas.

Es importante acotar también, de acuerdo con el informe ejecutivo

del Sistema de Aprendizaje Interactivo a Distancia (S.A.I.A, 2012), elaborado por su dirección general y presentado en Consejo Directivo del Complejo Educativo “Dr. Raúl Quero Silva”, que el 70% de los docentes de las instituciones que lo conforman no son nativos digitales, es decir, el cuerpo profesoral tecnológicamente hablando, debe migrar para utilizar la tecnología y superar las consabidas barreras sociales y culturales, entre otras. Estos planteamientos me han llevado a reflexionar sobre la manera en que debe desarrollarse el aprendizaje de competencias gerenciales y tecnológicas del docente, y en qué grado esto sería beneficioso para los estudiantes, en la creación de una cibercultura organizacional para la universidad.

En virtud de los planteamientos anteriores surgen las siguientes inquietudes:

¿Cuáles son los significados y significantes que los actores sociales le confieren a las competencias gerenciales y tecnológicas en su quehacer gerencial cotidiano?

¿Cuáles son los elementos significativos del quehacer gerencial y su vinculación con la postmodernidad, derivados del discurso de los actores sociales?

¿Cómo se construyen desde los significados y significantes de los actores sociales, un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna?

En correspondencia con las intencionalidades se presentan los siguientes propósitos:

Develar los significados y significantes que los actores sociales le confieren a las competencias gerenciales y tecnológicas en su quehacer gerencial cotidiano.

Interpretar los elementos significativos del quehacer gerencial y su vinculación con la postmodernidad, derivados del discurso de los actores sociales.

Construir desde los significados y significantes de los actores sociales, un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna.

El presente estudio surge por la necesidad de abordar teóricamente el uso de las nuevas tendencias organizacionales, asimismo a las competencias gerenciales y tecnológicas para el Sistema de Aprendizaje Interactivo a Distancia de la Universidad Fermín Toro enmarcado en el contexto de la posmodernidad. De allí que resulta relevante estudiar los procesos gerenciales, con el fin de comprenderlos y emprender acciones dirigidas a optimizarlas.

Cabe destacar que la información y los conocimientos que se asumen a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se proyectan como elementos trascendentales para las organizaciones dentro de la posmodernidad dado que permite la adaptación a los cambios y al mundo competitivo que vivimos, donde no solo los avances tecnológicos y la información son fundamentales sino la creación de ese conocimiento que surge a raíz de esos cambios e información.

En este sentido la investigación constituye un aporte significativo sobre la temática “Nuevo esquemas de Gerencia y liderazgo” para la línea de investigación titulada “La Gerencia en la Sociedad de la Información” debido a que favorece la consolidación de un conjunto de elementos que permitan mejorar y fortalecer la actividad gerencial ante las exigencias de la sociedad de la información, mediante la definición de un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión estratégica y postmoderna.

Bajo el escenario anterior, quiero referir la situación que me motivó a estudiar esta temática, en el Complejo Educativo “Dr. Raúl Quero Silva”, desde el punto de vista de la gerencia ejercida por los Coordinadores Académicos, según la observación directa y en mi función como coordinadora y directora encargada de SAIA, existe resistencia a los cambios, por lo cual la acción gerencial se dirigió a mediar a través de la aplicación de diversas actividades esta coyuntura,

enfocando todas las atenciones en lograr un consenso, con el fin de que esta realidad no afectara su gestión.

Por otra parte, la tesis doctoral, se enmarca en el temario propuesto “Nuevo esquemas de Gerencia y liderazgo” para la línea de investigación titulada “El Hombre, La Gerencia Y Sus Tendencias En La Sociedad Del Conocimiento”, del programa de Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro, planteando como reto favorecer la consolidación de un conjunto de elementos que permitan mejorar y fortalecer la actividad gerencial ante las exigencias de la sociedad de la información, mediante la definición de un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión estratégica y postmoderna.

### **Estado de desarrollo**

### **Estudios previos**

La revisión bibliográfica sobre el objeto de estudio condujo a tomar en cuenta algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema de las

competencias gerenciales y tecnológicas en el ámbito gerencial; de las cuales se han sustraído algunos elementos claves con el fin de apoyar y complementar el presente estudio.

### **Sustento Teórico**

Para el sustento de la investigación se han tomado en cuenta, estudios previos, posiciones y postulados teóricos que permitan apoyar este estudio, además facilitar una visión global de las distintas vías que me permitirán abordar el fenómeno de estudio, las cuales son: La Postmodernidad como una visión orientadora del desarrollo gerencial y tecnológico en el siglo XXI, la organización postmoderna y gestión tecnológica.

### **Las Competencias Gerenciales**

Las competencias son características fundamentales del hombre que van desde aspectos centrales y profundos del individuo, hasta aspectos observables y modificables con cierta facilidad e indican formas de comportamiento o

de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar, estando constantemente en busca de información (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia, quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás, (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona

como un generador de confianza en los demás

Prosigue el autor diciendo en el aparte (f) que el gerente debe ser fiable: un comportamiento estable es la base de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o no al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad, llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollarla idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Los constantes cambios sociales y culturales han

incrementado el ritmo en el que se replantean las condiciones del entorno empresarial, surgen nuevas formas de hacer negocios, nuevos competidores, nuevos desafíos para los gerentes; lo cual es el resultado de la evolución natural de las ciencias administrativas y gerenciales. Así pues, Daft (2008) hace referencia a la naturaleza de la administración, la cual es de enfrentarse a los diversos retos de hacer gerencia en las organizaciones. Las empresas están inmersas en un mundo comercial y financiero cada vez más competitivo, debido a los avances industriales en materia de tecnologías de información y comunicación, entre otros aspectos; en tal sentido, no es suficiente con la experticia del empresario, ya que en la actualidad las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos, que sea capaz de enfrentar situaciones de diversa naturaleza;

Drucker (1991) dando paso a la etapa donde la administración se enfoca en el proceso productivo, hasta evolucionar en torno a lo humano, tal como lo refieren todas

las teorías enfocadas en el capital humano (Morales, 2012). Las empresas están inmersas en un mundo comercial y financiero cada vez más competitivo, debido a los avances industriales en materia de tecnologías de información y comunicación, entre otros aspectos; en tal sentido, no es suficiente con la experticia del empresario, ya que en la actualidad las expectativas van orientadas hacia un gerente con múltiples talentos, que sea capaz de enfrentar situaciones de diversa naturaleza; Por ello, la Administración se ha convertido no sólo en una materia empresarial; pues también se ha considerado parte misma del conocimiento, llámese conocimiento científico o formal.

Principalmente, en un mundo de globalizada economía propio de los tiempos modernos, exige de personas competentes, por lo que es fácil relacionar las competencias del gerente a la competitividad de las empresas (Tobón, 2006). Es por ello que, desde los cimientos de la escuela de pensamiento economicista se entiende y acepta

que las personas deben esforzarse por ser idóneas, no solamente en lo que concierne a lograr un desempeño funcional en diversas áreas gerenciales, sino que lo mismo aplica a otros aspectos de la vida social; la demanda de personas con capacidades para contribuir al progreso laboral, organizacional o empresarial, siempre y cuando esto les permita ser competitivas en aras de su bienestar personal.

Es bien entendido que, en el ámbito gerencial, las organizaciones representan espacios complejos, en los cuales convergen de forma grupos diversos de personas que deben unificar criterios y esfuerzos para el logro de metas y objetivos comunes; en tal sentido los gerentes deberán afrontar los retos de la gestión de la complejidad en las organizaciones; a lo cual, se ha de resaltar los aportes de Etkin (2011) quien explica que dicha gestión: no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles, sino en la integración de saberes técnicos y de fondo, como llamó Jürgen Habermas a los supuestos

conocidos y compartidos en la organización” (pág. 145). Es por esta razón que, es imperante para el gerente el administrar sus conocimientos para enfrentar la complejidad y lograr el éxito en las organizaciones.

Un gerente es competente si puede aplicar el conocimiento, la habilidad y los valores requeridos para realizar la labor de un gerente (Smit et al; 2007). Entonces, lo anterior alude que la competencia es la ejecución de un saber; haciendo la distinción entre conocimiento y saber, el primero es fuente y base del segundo; pero no necesariamente implica una acción, pero si una decisión que puede orientarse a un determinado curso de acción, en especial para resolver problemas gerenciales; mientras que el saber refiere al “saber hacer” del gerente, lo cual sugiere una capacidad a ser considerada y valorada en la gerencia.

Según el informe de la UNESCO de 1996, la competencia se asume como una actividad profesional, que permita resolver problemas o

desarrollar proyectos en tiempo oportuno, por lo tanto, ser competente implica la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo diversificado por los avances tecnológicos interrelacionar aspectos estrictamente técnicos y aspectos que se desarrollan en la sociedad.

### **Competencias gerenciales ante las tecnologías de información y comunicación**

El progresivo desarrollo de las TIC ha ido penetrando y transformando la manera de cómo los seres humanos se comunican, como piensan, como se distribuye el tiempo, la manera de cómo se hacen las cosas y hasta como consiguen sus objetivos las personas en la actualidad. Así, el lenguaje entre otras actividades, se ha visto influenciado por términos cada vez más comunes, como download por descarga de archivos, file por archivo, e-learning por educación a través del Internet, on-line por conexión o disponibilidad por Internet, entre muchas otras.

Los nuevos lenguajes, como las nuevas formas de realizar algunas

actividades, tales como enviar mensajes de texto, la comunicación por e-mail o a través de diversas aplicaciones, han modificado comportamientos y por ende la manera de pensar y hasta de razonar del individuo en la postmodernidad. El teléfono celular, las tablets, y otros dispositivos, se han convertido en algo más que un accesorio, de tal manera que resulta extraño que alguien en una reunión, no posea un dispositivo de comunicación inteligente.

El adaptarse a cómo realizar tareas a través de medios cada vez más sofisticados ha requerido adquirir nuevas competencias para adecuarse al entorno y al saber hacer. Según Caballero (2001), frente a estos cambios es necesario abordar el tema desde una postura epistémica, ya que se está ante la presencia de construcciones de nuevas categorías conceptuales. Todo esto, ha impactado en la transformación social desde el núcleo familiar, los entes gubernamentales, la educación, la religión, hasta las organizaciones empresariales.

En este orden de ideas, la globalización además de ser un tema de infinitas discusiones, tema de muchos libros, y manifestaciones en los cinco continentes, hace alusión al globo y por extensión al globo terráqueo, para dar la idea de totalidad en el contexto del planeta tierra. Por lo general, sus implicaciones son a menudo confundidas con su concepto, por lo que no hay una definición absoluta que se haya acordado sobre lo que es globalización.

### **Sustento Metodológico**

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 construir desde los significados y significantes de los actores sociales, un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna.

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.

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.

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 de las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna.

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 los aportes teóricos centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna.

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.

Las entrevistas se basarán en guías de preguntas relacionadas con las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna a tres (3) especialistas y consultores internacionales en la materia, sobre ejes temáticos (competencias gerenciales, tecnologías de la Información y comunicación y la postmodernidad), realizadas en forma personal por la tesista y tomando como apoyo lo dicho por Mertens (2005) sobre el estudio de expertos.

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.).

### **Visión Prospectiva de la Investigación**

En la investigación cualitativa una de las etapas fundamentales los hallazgos que emerjan de los actores sociales, 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 las manifestaciones, interpretaciones y observaciones aportadas por la técnica de recolección de información (entrevista a profundidad), 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: (competencias gerenciales, tecnologías de la Información y comunicación y la postmodernidad), 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.

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 (1994): “El proceso aquí es un proceso de fenomenología hermenéutica, cuyo fin es descubrir los significados que en ocasiones no se manifiestan en forma inmediata”. (p. 178).

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.

Por último se construiría el momento final de mi recorrido investigativo, el cual me invita a trascender creativamente y presentar la construcción desde los significados y significantes de los actores sociales, de un aporte teórico centrado en las competencias gerenciales y tecnológicas, desde una visión postmoderna.

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.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Boyatzis, R. (1982). **A 20-year View of trying to develop emotional, Social and Cognitivel Intelligence Competencies in Graduate Management Education.** *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss 1 pp. 92 – 108. USA.
- Boyatzis, R. (1983). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance.** John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Caballero, L. (2001). **Las Competencias Gerenciales en tiempos de Virtualización.** Revista Asuntos, sobre la Gerencia Virtual (GV) o Gerencia Estratégica (GE).
- Castellano, H. (2006). **La Planificación del Desarrollo Sostenible.** Caracas. Venezuela: Publicaciones CENDES UCV.
- Cisterna, F. (2005). **Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Cualitativa.** *Theoria*, 61-71.
- Crosby, P (1999). **Liderazgo.** España: McGraw Hill Interamericana.
- Daft, R. (2008). **Management.** 8th Edition. Thomson South- Western Learning. USA.
- Díaz, E. (2009). **Posmodernidad.** Editorial Alfa. Caracas, Venezuela
- Drucker, P. (1991). **La Gerencia en Tiempos Difíciles.** Sexta edición. Grupo Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina
- Etkin, J. (2011). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado.** Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Garrido, L. (2011). **La Gestión del Cambio, Clave para el Éxito Empresarial.** [Artículo en Línea]. Disponible en: [www.tactio.es/pdfs/gestion%20del%20cambio.pdf](http://www.tactio.es/pdfs/gestion%20del%20cambio.pdf) [Consulta: 2017, Noviembre 28].
- Goetz y Le Compte (1988). **Etnografía y Diseño Cualitativo de Investigación Educativa.** Editorial Morata. Madrid.. España
- Gómez, E. (2014). **Creatividad en el Accionar Gerencial para la Potenciación del Desarrollo Endógeno en la Educación Media.** *Atisbo Teórico desde la Postmodernidad.* [Artículo en

- Línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/eqr/problematika.htm>. [Consulta: 2015, Octubre 1].
- Gross, M. (2008). **Nuestro Déficit de Competencias Directivas. Pensamiento Imaginativo.** [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestrodeficit-de-Competencias-Directivas-corregido.htm>. [Consulta: 2015, Octubre 15].
- Habermas, J. (2002). **Acción Comunicativa y Razón sin Trascendencia.** Ediciones Paidós Ibérica. Madrid. España.
- Márquez, J. (2009). **La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales. Una Visión de las Relaciones Hombre-empresa.** Barquisimeto, Venezuela: Horizonte.
- Martínez, M (1994). **Hacia un Nuevo paradigma de la racionalidad.** En Revista Antrhopos Venezuela. Librería Editorial Salesiana. Caracas. Venezuela.
- Martinez, M (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** Editorial Trillas. Mexico
- McClelland, D. (1973). **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence".** Harvard University. American Psychologist. January 1973. USA.
- Mertens, D.M. (2005). **Investigación y Evaluación en Educación y Psicología. Integrando la Diversidad con lo Cuantitativo, Métodos Cualitativos y Mixtos** (2ª edición). Thousand Oaks: Sage.
- Morales, J. (2012). **El Poder en el Desarrollo del Contexto de Nuevas Prácticas Gerenciales.** Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, N° 9, enero-junio, 2012: 57-83. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Morales, J. (2013). **Reflexiones en Torno a la Gestión del Conocimiento.** UNAVISIÓN: Revista del Centro Local Carabobo-Universidad Nacional Abierta- Venezuela. N° 2.Octubre 2013. Venezuela.
- Patrón, R y Barroso, F. (2015). **Competencias Directivas De Gerentes De Restaurantes Turísticos.** Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. Redalyc. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 24, núm. 1, 2015, pp. 96-114. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina.
- Pérez, R (2015), **Significados de la Gerencia para el Emprendimiento en Educación Técnica: Cosmovisión desde los Coordinadores de Pasantías del Estado Yaracuy,** realizada para obtener el título de Doctora en Gerencia de la Universidad Yacambu.

- Perdomo, G. (2010). **La Triada de la Organización Postmoderna: Sujeto, Poder y Conocimiento**. [Artículo en Línea]. Disponible en: [http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_9/Perdomo.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_9/Perdomo.pdf). [Consulta: 2015, Noviembre 11].
- Ramírez, C. (2017). **Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas Dirigidas al Empresario Venezolano**. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- Rodríguez, I. (1996). “**¿Cómo Afrontar el Trabajo fin de grado? Un problema o una Oportunidad para Culminar con el Desarrollo de las Competencias**”. Revista Complutense de Educación, 22 (2), 179-193
- Smit, P; Cronjé, G; T, Brevis y Vrba, M. (2007). **Management Principles: A Contemporary Edition for Africa**. 4th Edition. Juta & Company. Africa.
- Tobón, S. (2006). **Formación basada en Competencias: Pensamiento Complejo, Diseño Curricular y Didáctica**. Segunda Edición. Ediciones Ecoe. Colombia.
- Unesco (1996). **Desafíos de la Educación. Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de Transformación Educativa**. Instituto Internacional de
- Planeamiento de la Educación (IIPE). Buenos Aires, Argentina. [Artículo en línea] Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>. [Consulta: 2015, Noviembre 11].
- Wallerstein, I. (1996). **Abrir las Ciencias Sociales**. México. Siglo Veintiuno Editores.

**VISIÓN COMPARTIDA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, ESTADO BARINAS**

**Autora: Galíndez, Belkis**  
[galindezbelkis15@gmail.com](mailto:galindezbelkis15@gmail.com)

**Línea de Investigación:** Factores incidentes en la competitividad del sector productivo nacional.

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la visión compartida de cultura organizacional en la gestión de talento humano del personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo clínica nuestra señora del pilar, municipio Barinas estado Barinas. Para ello, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, tipo de campo y nivel descriptivo, apoyada en un diseño no experimental. La población quedó conformada por ocho (08) empleados que laboran en la citada empresa. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación directa, la encuesta y como instrumento el cuestionario constituido por la escala de Likert: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). En referencia con la validez del instrumento quedó determinado por la técnica de juicio de expertos uno (01) en metodología y dos (02) en gerencia. La confiabilidad se determinó por la técnica estadística de Alpha de Cronbach cero coma ochenta y cuatro (0,84). Los datos obtenidos se ordenaron y procesaron mediante la estadística descriptiva, en cuadros de frecuencias, porcentajes y gráficos. Como conclusión se tiene que el desarrollo la gestión de talento humano bajo el establecimiento de una cultura innovadora de reconocimiento, cooperación para el trabajo en equipo representa el ambiente de integración, transformación de procesos e inspiración de trabajo colectivos, la cual incide sobre la conducta individual del trabajador, estado de ánimo, motivación, así como también en el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

#### **PALABRAS CLAVE:**

Visión compartida,  
cultura organizacional  
gestión de talento  
humano

**SHARED VISION ABOUT ORGANIZATIONAL CULTURE  
IN HUMAN TALENT DUTIES PERFORMANCE AT CLINICA  
NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, BARINAS STATE**

---

**Author: Galíndez, Belkis**  
[galindezbelkis15@gmail.com](mailto:galindezbelkis15@gmail.com)

**Research Line:** Incident factors in competitiveness of the national productive sector.

**ABSTRACT**

This research goal was to analyse the personnel shared vision about organizational culture during the duties performance of the human talent in the Administrative department in the Clínica Nuestra Señora del Pilar Corporation placed in Barinas municipality, Barinas. It was a quantitative, field and descriptive study supported by a non-experimental design. The population was eight (8) employees working in the corporation. Data was collected by direct observation, a survey and a five (5) point Likert scale questionnaire: Always, Almost always, Sometimes, Seldom and Never. In order to validate the instrument the Expert Judgement Technique was used: a methodology expert and two (2) experts in management. Reliability was measured with Cronbach's alpha, zero as eighty four (0, 84). Data was ordered and processed by descriptive statistics using Frequency Tables, Percentages and Graphs. As a conclusion, the development of human talent under the implementation of an innovative culture of acknowledgment and cooperation for team work, represents the integration environment, processes transformation and collective work inspiration, which has an incidence in the individual workers' behaviour, mood, motivation, as well as in the performance of their duties inside the organization.

**Key words:** Shared Vision, organizational culture, human talent management.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben su éxito al cumplimiento coherente de la visión, misión y normas compartidas entre los líderes, mediante el entusiasmo, influencia innovadora y creatividad, el cual genera un esfuerzo grupal proactivo que facilita el desempeño efectivo de las tareas asignadas para desarrollar con éxito el producto o servicio planificado en la institución. Por ello, es importante abordar la concepción e interpretación de la gerencia como una actividad transcendental de gestión de conocimiento, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo y coordinación de habilidades gerenciales que permitan la eficacia de las actividades de los empleados, este escenario puede lograrse mediante el establecimiento de una cultura organizacional emprendedora.

Desde la óptica de Rivera (2010), las organizaciones son la expresión de una “realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y

tecnológico. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional” (p.01). Por consiguiente, al analizar la cultura desde el punto de vista gerencial, permite dar a conocer los beneficios que se obtiene al sumarse los saberes aportados por las corrientes del conocimiento como la sociología, antropología, psicología, éstas colaboran en elevar la productividad y calidad de la gerencia, en la mejora la cultura organizacional.

Vale decir, que en la actualidad la cultura organizacional en las instituciones se han visto influenciadas por diferentes tendencias vanguardista que dejan repercusiones tanto positivas como negativas en el individuo, es decir, en sus creencias, valores, y actitudes, reflejándose éstas en el trato que le darán, pares y a la comunidad en general. Estas nuevas disposiciones así como los cambios dinámicos hacen que las organizaciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse

hacia la unificación de criterios, reconociendo las cualidades del individuo, promoviendo los valores que servirán de pilar fundamental y equilibrio dentro de la institución, con la finalidad de alimentar cada día la amistad, acuerdo, placidez en el ambiente de trabajo, entre otros.

Para lograr este cometido la gerencia debe enfilear todos sus esfuerzos en la gestión del talento humano para mantener al personal motivado, inspirado y actualizado en las nuevas tendencias de la administración de las actividades operativas dirigidas a garantizar el servicio que presta a las comunidades o sociedad. Dentro de este marco de ideas, se enmarca la presente investigación, la cual tiene como objetivo analizar la visión compartida de cultura organizacional en la gestión de talento humano del personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora Del Pilar, municipio Barinas estado Barinas.

En el contexto mundial, los constantes cambios en la sociedad, los efectos de la globalización, así

como, la competitividad, han permitido la búsqueda constante de nuevos conocimientos para fortalecer la calidad de los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones, estos son algunos de los grandes desafíos que deben encarar los líderes organizacionales. Por ello, las empresas centran sus estrategias y acciones en el establecimiento de una óptima cultura organizacional, ya que cataliza las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño laboral, garantiza el mantenimiento de la paz, armonía y cumplimiento de las metas.

En este mismo orden y dirección, Gordon (2006) señala que la cultura organizacional “es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (p.45). A partir de esta afirmación se infiere, que en el contexto empresarial tanto el gerente como empleados están llamados conocer y reforzar la cultura

proactiva en la institución con el fin de orientar sus acciones hacia su consolidación a través de procesos comunicacionales utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básica para la convivencia solidaria.

Cabe destacar, que toda organización está integrada por personas, indiscutiblemente ha de perfilar su funcionamiento con base en el mejoramiento del desempeño laboral, fortificando con procesos de gestión del talento humano. Al respecto, Urbina (2008) plantea que: “La labor que gestionan los trabajadores es lo que le da vida a la institución, por lo tanto, son parte indispensable y requiere de toda la atención de los gerentes; son objetivo clave de perfeccionamiento en sus planes” (p. 79). La idea expresada por el autor, deja ver que las organizaciones asegurarán el cumplimiento de su perspectiva y cometido, con la incorporación de lineamientos innovadores y de adiestramiento de sus trabajadores, porque ellos son el motor de la organización.

En ese sentido, las acciones gerenciales de talento humano constituyen una relación administrativa para optimizar las habilidades y actitudes de los empleados. Al respecto, Carrero (2010) manifiesta que si se da la relación se “llevará a los empleados a ejercer con rendimiento, satisfacción y bienestar, dentro de una toma de decisiones efectiva, porque se acertará con las finalidades que se siguen en las instituciones” (p. 143). De esa manera, está seguro el proceder correcto de realizar y priorizar las funciones operativas del cargo que se desempeñe, estableciendo actividades que fortalecen habilidades, cualidades y destrezas.

Según Garrido (2016), en las organizaciones “es frecuente observar problemas de comunicación entre el personal, falta de afecto, presencia de subgrupos para realizar tareas, conflictos interpersonales entre otros” (p.66). En efecto, todos estos elementos inciden negativamente en el desarrollo normal de las actividades, incluso

retardan el cumplimiento de tareas y objetivos de la institución, por lo que su estudio y consideración es requisito fundamental de la gerencia.

A esta situación no escapa el personal de atención al público de la Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas estado Barinas, la cual mediante observaciones directas se contactó la ausencia de planes específicos para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, inexistencia de reuniones para el intercambio de saberes, reconocimientos e intercambio de decisiones a los problemas colectivos. Es decir, la gerencia carece de acciones de talento humano que fortalezcan el ambiente de trabajo, así como, el desempeño del personal administrativo para la unificación de criterios para los ascensos del personal docente de la universidad.

Ahora bien, dentro de las causas que generan este escenario, destacan la carencia de una cultura organizacional sustentada en una visión compartida que establezca

normas y valores institucionales dirigidos la motivación, capacitación, desarrollo y compromiso con el propósito de optimizar las competencias personales y profesionales de cada miembro de la organización, de esta manera se afianza los procesos administrativos para la calidad del servicio y se mejora el ambiente de trabajo.

La ausencia de estas acciones gerenciales, trae como consecuencia, la insatisfacción del personal con la gestión directiva, desarrollo de una cultura tradicional poca participativa, desaliento y decaimiento en la eficiencia de las labores de atención al público, desfavoreciendo el clima organizacional en el departamento de ingresos y desarrollo. De allí, la importancia de abordar el concepto de visión compartida de la cultura organizacional practicada por la gerencia de la empresa con el objeto de fortalecer los valores, armonía, solidaridad, empatía, compromiso, innovación y servicio, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la administración de los recursos, talento humano y atención al público

en coherencia con la misión y visión de la organización.

En función a estos escenarios se presentan las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuál es la situación actual de gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas estado Barinas? ¿Cuál es la relación existente entre la visión compartida de la cultura organizacional y la gestión del talento humano? ¿Qué elementos gerenciales de la visión compartida de la cultura organizacional fortalecen la gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar?.

Ante esta problemática la presente investigación tiene como objetivo general analizar la visión compartida de cultura organizacional en la gestión de talento humano del personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar,

municipio Barinas estado Barinas. Asimismo, como objetivos específicos: - Diagnosticar la situación actual de gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas estado Barinas.

Asimismo, establecer la relación existente entre la visión compartida de la cultura organizacional y la gestión del talento humano. - Precisar los elementos gerenciales de la visión compartida de la cultura organizacional que fortalecen la gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas estado Barinas.

Sobre la base de las afirmaciones expuestas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, en virtud de que se realizó una revisión de los enfoques, teorías y conceptos que podrán ser considerados por el personal adscrito

al departamento de administración. Igualmente, la indagación presentada tiene un alto significado metodológico al constituir un trabajo de campo que permitió recolectar, procesar, analizar y presentar los resultados del estudio diagnóstico de la problemática presentada en la institución de estudio.

## **2.- Teoría y Conceptos**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes constituyen estudios relacionados con la problemática y variable abordada, estas investigaciones son aprovechadas desde el punto de vista teórico o metodológico. En primer lugar, se encuentra Terán y Leal (2014), en su trabajo titulado “Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional en las Empresas Aseguradoras”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional en las Empresas Aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. En estudio se enmarcó en el paradigma

cuantitativo, tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental.

Como conclusión se destaca, que la alta gerencia debe aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal. La referida investigación es sumamente importante ya que realiza un exhaustivo análisis de la cultura organizacional y talento humano en las empresa, su incidencia en la motivación de los empleados para realizar de forma eficaz sus funciones laborales, por lo que se consideró un antecedente teórico y empírico para aborda el estudio de las variables en esta investigación.

En el contexto local, Garrido (2016) desarrollo una investigación titulada “Liderazgo Transformacional para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales en el Personal de Atención al Público del Grupo Corporativo Clínica Nuestra Señora Del Pilar, municipio Barinas Estado Barinas”, tuvo como objetivo

describir el liderazgo transformacional para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el personal de atención al público del Grupo Corporativo Clínica Nuestra Señora Del Pilar, Municipio Barinas estado Barinas. La investigación se enmarco en el paradigma cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental apoyado en un estudio de campo. La población estuvo conformada por veinte (20) empleados de atención al público.

Como conclusión se tiene que, el uso adecuado y continuo del respeto, confianza y optimismo como valores elementales para establecer un liderazgo transformacional facilitan las relaciones interpersonales entre el personal de atención al público incluso con los directivos de la organización y por ende impulsan al desarrollo de las actividades administrativas de forma colectiva.

La investigación en referencia guarda relación con la presente, ya que destaca la importancia de la calidad de las relaciones interpersonales, toma de decisiones y formas de comunicación asertiva.

Asimismo, constituye una guía metodológica, en cuanto, al diseño del instrumento, procedimiento para la validación y determinar la confiabilidad, así como, para las técnicas y procesamiento de los datos se aplicará en la presente investigación.

## **2.2 Visión Compartida**

Desde la óptica Enríquez (2010), la visión representa “las aptitudes para configurar perspectiva de futuro compartidas, que propicien un compromiso entre los miembros de la organización” (p.88). Por tanto, la práctica de la enfoque colaborativo supone aptitudes para configurar escenarios que requieren ser concertados, es decir, acciones que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento; por lo que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera y noble que sea la intención de la misma. No obstante, señala Torres (2010), que las visiones compartidas:

Se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación

y compromiso entre los miembros de la institución. Es así como, a medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo hacia la visión compartida (p.118).

Se deduce, que cuando todos los integrantes de la organización unen sus esfuerzos hacia el mismo objetivo y con la misma visión, se puede decir que el esfuerzo es dirigido hacia el logro de una visión compartida, por lo que el propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

### **2.3 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional contiene las maneras de pensar, sentir y actuar que se aprenden y comparten en una organización, de esta manera sus integrantes contribuyen a que su organización sea particular y distinta a las demás. Al respecto, Hellriegel y Slocum (2004) considera que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas

compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo” (p378). A partir de esta definición se infiere que la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones.

Vale decir, que las creencias y entendimientos que los miembros de una organización facilitan el estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas. Desde el enfoque de Avalos (2002), considera que la cultura de una empresa se concibe como: “Un conjunto de paradigmas, que forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de esto con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con sus entorno” (p.45).

Interpretando al autor, constituye un sistema compartido de

valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Además, la gente en una organización son reflejo de la cultura de la misma el escenario en el que actúa, los líderes montan el escenario y lo que la gente hace en ese escenario habla de sus líderes.

#### **2.4. Gestión de Talento Humano**

La gestión constituye un conjunto de acciones administrativas que favorecen el desenvolvimiento del personal en sus tareas. De acuerdo a Melinkoff (2001), el proceso de gestión “constituye un conjunto de acciones tendientes a coordinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que laboran en una organización” (p.78). En ese sentido, coordinar es la palabra clave de esta definición; la forma y el momento en que se combinen los elementos mencionados constituyen la esencia de este proceso.

En consecuencia, los gerentes han de tomar en cuenta la potencialidad que cada persona

posee obteniendo provecho de las cualidades de cada uno y visualizando como la institución se nutre de dicha habilidad. Al respecto, Gutiérrez (2010) señala que “La gestión del talento humano dentro de una organización puede descomponerse en términos de competencias individuales conducentes, habilidades, juicios y actitudes que fortalezcan los motivadores internos de cada miembro del personal” (p. 126).

Interpretando las palabras del citado autor, se infiere que la gestión del talento humano se asocia con las competencias que posee una persona para laborar en un puesto de trabajo. Actualmente, el talento humano entendido propiamente como capital, son un preciado activo, de manera que son los empleados los dueños de los medios de producción que son las habilidades, actitudes y conocimientos, en los cuales han sido objeto de inversión de la organización o propia para obtener tal entrenamiento para su desarrollo.

### 3.- Metodología

#### 3.1. Naturaleza de la Investigación

La investigación, se enmarcó bajo el paradigma cuantitativo. Según Palella y Martins (2010), señalan “El enfoque cuantitativo presupone la aplicación de instrumentos para la recolección de datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones” (p.41). En tal sentido, la investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

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

#### 3.2. Tipo de Investigación

En función de las características y objetivos de la investigación, se ubicó en un estudio de campo de campo. Indica Arias (2006), que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.29). Se utilizó esta modalidad de investigación de campo, porque los datos se captaron directamente del contexto en que habitan la población objeto de estudio.

En referencia al nivel de profundidad de la investigación, fue descriptiva, para Hernández, Fernández y Baptista (2007) plantean que los estudios descriptivos “buscan expresar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 34). Dentro de este marco conceptual, es significativo precisar que la investigación descriptiva mide o evalúan diferentes aspectos o componentes del fenómeno que dan

la visión de cómo opera y cuáles son las características del mismo.

### **3.2. Diseño de Investigación**

En función a las consideraciones anteriores, el estudio tuvo un diseño no experimental, según Paella y Martins (ob.cit.) es "aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes" (p. 87). Así pues, en ningún momento se pretende manipular las variables de estudio, sino, sencillamente describir los hechos tal y como se presentan para luego analizarlos y con esto obtener una información real del fenómeno.

### **3.3. Población y Muestra**

La población se define a partir del universo que es objeto de estudio según Tamayo y Tamayo (2009) "El conjunto de unidades físicas (personas u objetos) a los cuales se les mide una o más características, constituyen el universo, pudiendo obtenerse diferentes poblaciones de características distintas" (p.56). Es decir, es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas,

eventos, entre otros) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio.

Con respecto a la muestra, Tamayo y Tamayo (ob.cit.) señala que es "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada", (p.176). En efecto, constituye una porción del universo de sujetos a estudiar. Debido a que el número de sujetos a estudiar es pequeño y finito, la muestra fue del cien por ciento (100%) de la población, por tanto, quedó conformada por ocho (08) empleados que laboran en el departamento de administración del grupo corporativo clínica nuestra señora del pilar, municipio Barinas estado Barinas.

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

La presente sección está referida a la selección, definición y construcción de las técnicas e

instrumentos a través de los cuales se recolectan los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. En este caso se empleó la técnica de la encuesta. Esta práctica es definida por Arias (2006) "como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, con un tema en particular" (p. 72). Considerando esta postura, se solicitó información a los empleados objeto de estudio sobre situaciones particulares de cultura organizacional, visión compartida y gestión de talento humano.

Ahora bien, la encuesta se realizó mediante un instrumento denominado cuestionario, sobre el particular Arias (ob. cit.) afirma que "es la modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento, formato o papel contentivo de una serie de preguntas" (p.74). Así pues, establecido los objetivos y concertadas las bases teóricas se diseñó un cuestionario fundamentado en la escala Likert con alternativas de respuesta: Siempre

(S), Casi Siempre (C.S), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (C.N) y Nunca (N).

### **3.5. Validez del Instrumento**

Con el propósito de determinar si el instrumento es objetivo y pertinente se procede a determinar su validez. Al respecto Hernández, Fernández, y Baptista (ob.cit.) la definen como "El grado en que el instrumento refleja dominio específico de lo que mide" (p.39). En el caso de la presente investigación la validez se llevó a cabo mediante la técnica de juicios de expertos uno (01) en metodología y dos (02) en gerencia.

### **3.6. Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad del instrumento se refiere a la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplique por segunda vez en condiciones similares. Para Palella y Martins (ob.cit.), señalan que la validez es "el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales" (p.164). Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a una porción de la población,

cuyos datos luego de tabulados se sometieron a la prueba de coeficiente de Alfa Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento.

Cabe destacar, que el coeficiente de Alfa Cronbach, es aplicable a instrumentos con escalas

de estimación, donde cada sujeto marca el valor que mejor representa su respuesta. Luego de aplicar la ecuación, el resultado obtenido fue de cero coma ochenta y cuatro (0,84) indicando una confiabilidad muy alta.

#### 4.- Resultados

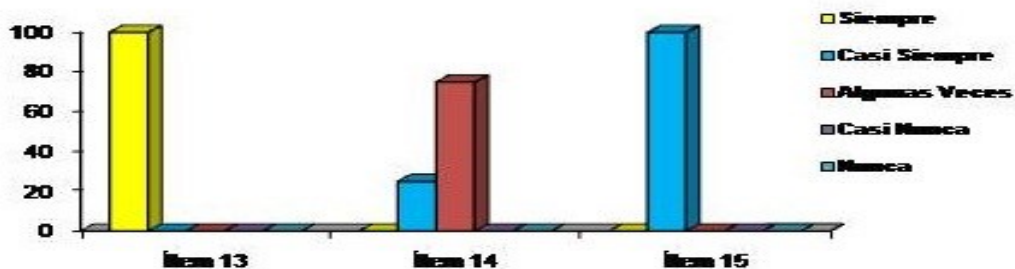
##### 4.1. Análisis e Interpretación de los Resultado

###### Cuadro 1

Distribución de la Frecuencia de la Variable Gestión de Talento Humano, Dimensión Proceso de Orientación, Indicadores: Organización, Recompensa y Evaluación de desempeño.

N°	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	La gerencia organiza los procesos operativos con el objeto de orientar su desempeño	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Recibe incentivos por los logros obtenidos de su trabajo en el departamento	0	0	02	25	06	75	0	0	0	0
15	La gerencia aplica la evaluación para comunicarle la forma como se está desempeñando en el trabajo	0	0	08	100	0	0	0	0	0	0

Fuente: Galindez (2019)



**Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los empleados adscritos al departamento de administración del Grupo Corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas estado Barinas.**

En el cuadro uno (01) y figura uno (01), se refleja las respuestas aportadas por la población objeto de estudio, en el ítem trece (13) el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que Siempre la gerencia organiza los procesos operativos con el objeto de orientar su desempeño. Se evidencia la importancia institucional que le dan los empleados, especialmente la gerencia a la gestión de las personas a objeto que los trabajadores rindan más y aporten ideas en pro de su desempeño.

Resulta oportuno, la teoría de Chiavenato (2010) señala que la organización “son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la

empresa, para orientar y acompañar su desempeño” (p.15). Sin duda, en la medida que la gerencia aproveche las cualidades de cada uno de los trabajadores, más competitiva y efectiva será la organización.

Asimismo, el ítem catorce (14), donde el setenta y cinco (75%) de los encuestados manifestaron que Algunas Veces reciben incentivos por los logros obtenidos de su trabajo en la farmacia, mientras el veinticinco (25%) considera que Casi Siempre. Es evidente, que la gerencia carece acciones motivadoras sobre los empleados, en consecuencia se genera un estado de desmotivación intrínseca que desfavorece la eficacia de las tareas de cada trabajador.

En este orden de ideas se puede citar a De Cenzo y Robbins (2007), define los incentivos como “pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño” (p.56). En tal sentido, la gerencia está llamada a gestionar acciones motivadoras con el objeto de reconocer los esfuerzos individuales y grupales de los empleados.

En cuanto al ítem N° 15, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que Casi Siempre la gerencia aplica la evaluación para comunicarle la forma como se está desempeñando en el trabajo. Es evidente entonces, que la evaluación al personal está dirigida a la revisión de resultados, omitiendo la esencia misma, como es la manifestar las debilidades y fortalezas, motivando al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Según Byais y Rue (2010), la evaluación del desempeño “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su

trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (p.145). Vale decir, que la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz.

### **5.- Conclusiones**

En referencia, al objetivo de diagnosticar la situación actual de gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas, estado Barinas. Se deduce que las acciones gerenciales se encuentran caracterizadas por carencias de códigos comunicacionales gerenciales que desfavorecen el desarrollo de niveles de confianza para establecer un liderazgo que inspire a los empleados a participar activamente en la toma de decisiones.

Asimismo, se evidenció que las actividades de gestión están desfavorecida, ya que algunas veces se planifican acciones gerenciales

para la capacitación de los empleados, por tanto, se carece de un plan de carrera que permita a los trabajadores actualizarse o mejorar sus habilidades conceptuales en el área de la salud, de igual forma, no se promueve el reconocimiento por los logros obtenidos durante su desempeño

En cuanto al objetivo de establecer la relación existente entre la visión compartida de la cultura organizacional y la gestión del talento humano, se concluye que el liderazgo es una herramienta estratégica que conecta al directivo con los empleados, es decir, esta herramienta de influencia puede ser ejercida por el gerente del departamento con un alto sentido de carisma, fundamentado en los valores y principios éticos como el respeto, el cual permite la aceptación de las opiniones y posiciones de los demás, igualmente fortalece la confianza y optimismo entre pares.

En efecto, el desarrollo la gestión de talento humano bajo el establecimiento de una cultura innovadora de reconocimiento,

cooperación para el trabajo en equipo representa el ambiente de integración, transformación de procesos e inspiración de trabajo colectivos, la cual incide sobre la conducta individual del trabajador, estado de ánimo, motivación, así como también en el desempeño de sus funciones dentro de la organización

Sobre el objetivo de precisar los elementos gerenciales de la visión compartida de la cultura organizacional que fortalecen la gestión de talento humano practicado por personal adscrito al departamento de administración del grupo corporativo clínica Nuestra Señora del Pilar, municipio Barinas, estado Barinas, se concluye que la aplicación del liderazgo efectivo como habilidad humana que motiva y satisface las demandas individuales y colectivas de las personas que hacen posible el cumplimiento de metas de la institución. Por tanto, el trabajo en equipo se fortalece, es decir, se necesitan menos esfuerzos y tiempo para lograr el desarrollo de actividades en los lapsos

establecidos en la planificación institucional.

En síntesis, los elementos de la cultura organizacional esgrimidos anteriormente impactan en la gestión del talento humano del departamento objeto de estudio como resultado de las percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la complacencia y afiliación de los grupos de trabajo, condiciones laborales y el margen de beneficios. De allí, la importancia de que el gerente desarrolle su gestión desde una visión compartida para el logro de las metas institucionales.

Se recomienda el mejoramiento de las recompensas, de igual forma, evaluar el desempeño laboral de los empleados estableciendo metas concretas, comunicando sus logros, sus aciertos. Al mismo tiempo, la gerencia puede normar la publicación de los empleados del mes indicando sus beneficios organizacionales. En definitiva, se sugiere en otras investigaciones proponer estrategias

de gestión de talento humano fundamenta en la visión compartida de la cultura general de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4ta ed.). Caracas: Epítema.
- Avalos, F. (2002). **Introducción a la Administración.** Córdoba: UCC
- Byais L. y Rue L. (2010). **Gestión del Recurso Humano.** México: Mc Graw Hill.
- Carrero, J. (2010). **El Desempeño de la Gestión de los Trabajadores Empresariales:** Costa Rica. Ministerio De Salud.
- Chiavenato, I. (2010). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- De Cenzo D. y Robbins S. (2007). **Fundamentos de la Gestión de Recursos Humanos.** México: Mc Graw Hill.
- Enríquez, L. (2010). **Clima Organizacional: Nuevos enfoques.** Revista de Empresarial. Santiago de Chile.
- Garrido. Y. (2016). **Liderazgo Transformacional para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales en el Personal**

- de Atención al Público del Grupo Corporativo Clínica Nuestra Señora del Pilar, Municipio Barinas Estado Barinas. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”. Barinas.
- Gordon J. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall.
- Gutiérrez, Y. (2010). **La Gestión del Talento Humano**. México: Ediciones Itacá.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Thomson.
- Melinkoff. R. (2001). **Los Procesos Administrativos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Parella S. y Martin F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (3era. ed.). Caracas. FEDUPEL.
- Rivera, G. (2010). **Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad**. Disponible en: <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura12nuevatendencia.pdf>. [Consulta: 2018, Marzo 25].
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **Técnicas de Investigación**. (4ª. ed.). México: Limusa.
- Terán, W y Leal, M. (2014). **Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional en las Empresas Aseguradoras**. Trabajo de postgrado no publicado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Torres, S. (2010). **Motivación para el Trabajo**. (3ra ed.) Mérida: Alfa.
- Urbina, M. (2008). **Visión del Desempeño Laboral en la Actualidad**. España: Nova Galicia Ediciones S.L.

**TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA UNA GERENCIA CON VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Autores: Trujillo, Carlos  
y Yépez, Carmen**

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

[cyepez13@gmail.com](mailto:cyepez13@gmail.com)

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito analizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para una gerencia con valores y cultura organizacional, considerando los escenarios universitarios venezolanos. Como argumento teórico se considera a Bello (2003), Cabero (1998), Castells (2000), Chiavenato (2006), Davis (1993), Delgado (1990), Lucas y García (2002), Monsalve (1989), Ortega (2007), Robbins (1996), entre otros. Para profundizar sobre la temática se asume lo fundamentado por los autores antes referenciados, sumándose además las experiencias y vivencias de los investigadores en el ámbito de la educación universitaria venezolana, quienes aportaron aspectos vinculados a. tecnologías de la información y la comunicación, conceptualización y características; gerencia, definición, funciones y objetivos; valores, definición y desempeño en las organizaciones; cultura, contextualización, características y funciones; cultura organizacional, importancia y dimensiones, entre otros aspectos. Como reflexión final se tiene que las tecnologías de la información y la comunicación han facilitado la gerencia, incentivando los valores, contribuyendo con la cultura organizacional en el escenario de la educación universitaria venezolana.

**PALABRAS CLAVE:**

tecnologías de la  
información y la  
comunicación, gerencia,  
valores, cultura  
organizacional

## TECHNOLOGY OF THE INFORMATION AND COMMUNICATION FOR A MANAGEMENT WITH VALUES AND ORGANIZATIONAL CULTURE

---

**Authors: Trujillo, Carlos y Yépez, Carmen**  
[ctrujillorendon@hotmail.com](mailto:ctrujillorendon@hotmail.com)  
[cyepez13@gmail.com](mailto:cyepez13@gmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the use of information and communication technologies for management with values and organizational culture, considering Venezuelan university scenarios. Theoretical argument is Bello (2003), Cabero (1998), Castells (2000), Chiavenato (2006), Davis (1993), Delgado (1990), Lucas and Garcia (2002), Monsalve (1989), Ortega (2007), Robbins (1996), among others. In order to deepen the theme, it is assumed what is based on the aforementioned authors, also adding the experiences and experiences of researchers in the field of Venezuelan university education, who contributed aspects related to. information and communication technologies, conceptualization and characteristics; management, definition, functions and objectives; values, definition and performance in organizations; culture, contextualization, characteristics and functions; organizational culture, importance and dimensions, among other aspects. As a final reflection, information and communication technologies have facilitated management, encouraging values, contributing to organizational culture in the Venezuelan university education scenario.

**Key words:** information and communication technologies, management, values, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la percepción de los investigadores, apoyándose en sus experiencias y revisando literatura, puede señalarse que las organizaciones en este ámbito global se han visto preocupadas en querer tener un control adecuado de las operaciones, con el fin de contribuir con su desarrollo, lográndose a través del establecimiento de estrategias enmarcadas hacia el logro de optimizar los procesos gerenciales que llevan a cabo, tales como: planificación, organización, dirección, control, ejecución, utilizando para ello las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Por su parte, es pertinente agregar al respecto que en este escenario, la globalización es un proceso de transformación desde el punto de vista político, económico, social, cultural, que data desde finales del siglo XX., que se da a través del intercambio entre los países en cuanto a productos, servicios, conocimiento, recurso humano, el cual surge a raíz de la revolución

industrial, como consecuencia de la consolidación del capitalismo donde las TIC juegan un papel muy importante en la construcción de un conocimiento global.

Así que la percepción tecnológica actual resulta enigmática ante los ojos de los hombres en sociedad. No es suficiente la experiencia histórica y el conocimiento acumulado hasta este momento para comprender las dimensiones que tiene la lógica tecnológica contemporánea. Es necesario desarrollarnos como seres humanos para comprender y asumir el control de un proceso que cada día adquiere más fuerza desde la Aparicio de las TIC.

Al respecto, de acuerdo a lo indicado en líneas anteriores, es preciso hacer referencia a Bello (2003), quien señala entre otras cosas, que " Las tecnologías de información son el conjunto de tecnologías que permiten la producción, tratamiento, comunicación y proceso de la información multimedia, puesto que las informaciones pueden ser tanto

textos como imágenes, sonidos, entre otras” (p.76).

De lo anterior se desprende, que la lógica tecnológica en la actualidad se fundamenta en la información y la comunicación, que permiten el desarrollo de asuntos como: los sistemas en redes, la telemedicina, la educación virtual, el teletrabajo, la economía digital, la teledemocracia y la comunidad electrónica, entre otros desafíos. Por tanto, más allá de sus aspectos técnicos, la triada que componen las TIC, se asumen como un elemento constructor de la realidad, a lo que Tapscott (1997)

reconoce una nueva economía digital que surge a partir de las TICS, donde se destacan aspectos como el conocimiento, la digitalización, la virtualización, automatización, innovación y convergencia; dando lugar a impactos en la vida y expectativas de las personas y de las organizaciones, así como en las formas de comunicarse y caracterizar la cultura organizacional (p.6).

Consecuentemente, en las organizaciones de la sociedad de la

información y/o postmodernas, las TIC se han encargado de crear nuevos procesos que no solo están centrados en la productividad, sino en conductas axiológicas de los usuarios, en las articulaciones, ambientes capaces de revolucionar los antiguos postulados de Taylor y Fayol. Tal ha sido el movimiento, sus impactos y perspectivas en amplios sectores de organizaciones o negocios que hasta mercados virtuales y sus respectivas criptomonedas han surgido de estos epistemes tecnológicos.

Asimismo, para poder cumplir con el postulado anterior, estas organizaciones deben llevar un control para la optimización de sus procesos, adecuándose a las exigencias actuales, incidiendo en el servicio que prestan a los usuarios y usuarias en las instituciones, como parte de su responsabilidad social ante terceros, el cual debe ser de calidad y pertinente a los tiempos actuales.

Dentro de este escenario, no escapan las instituciones universitarias, ya que estas deben

poseer ciertos elementos básicos que contribuyan con la optimización de sus procedimientos, entre otros cabe mencionar: fijación de controles, contar con equipos modernos y actualizados para el aprovechamiento de la tecnología. No obstante, para poder obtener lo antes señalado, es preciso el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación con el propósito de poder solventar los requerimientos y lograr atender a los usuarios en cuanto a los servicios que ofrecen las organizaciones, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de estas instituciones de índole universitarias en la actualidad.

Como consecuencia de la evolución de las tecnologías, es pertinente señalar que nace la sociedad de la información. Parafraseando un poco el Informe de la UNESCO (2005), la información viene a ser un instrumento, una herramienta para el conocimiento, surge del interés de muchas personas de intercambiar dicho conocimiento. La información es mercancía a diferencia del

conocimiento que pertenece a cualquier mente razonable, sin que ello contradiga la necesidad de proteger la propiedad intelectual.

Ahora bien, pese a que nos encontramos ante una sociedad mundial de la información donde la tecnología ha facilitado la existencia de una mayor cantidad de información disponible a pesar de que no todos tienen el acceso, por lo que puede presentarse limitaciones desde el punto de vista geográfico, razones ambientales como falta de electricidad, entre otros aspectos.

Así que la Sociedad de la Información es, por lo tanto, realidad y posibilidad a la vez, que habría que concebirla como un proceso en el que nos encontramos ya pero cuyo punto de llegada y consolidación parece aún distante. Existiendo los cimientos para que la sociedad contemporánea despliegue sus mejores potencialidades gracias al intercambio de información, no es poco lo que falta por hacer en busca de esa meta. Resulta preciso desplegar ambiciosas tareas no sólo en la cobertura de las redes

informáticas sino, junto con ello, en la capacitación de los ciudadanos para saber aprovecharlas creativamente.

En otro orden de ideas, es pertinente señalar que los procesos de cambio que se han estado viviendo en la sociedad actual en las instituciones universitarias, se vienen realizando a través de diferentes experiencias y conocimientos que ha permitido entender la comunicación, con el fin de enfrentar retos dentro del entorno globalizado.

Desde la cosmovisión de la Universidad, se puede ver específicamente en su radio de acción su propósito primordial, que es el deber atender las necesidades de la población, en cuanto a la formación de los futuros profesionales y darles respuesta a cada una de las demandas de estudios a todos los venezolanos y extranjeros residentes en el país, logrando así el fortalecimiento de los conocimientos tanto científicos como culturales y a su vez lograr la vinculación con el mundo entero.

Es allí donde la apertura de los medios deben permitir el desarrollo

de los procesos académicos que se vienen gestando desde la educación tradicional, aprovechando el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de que dichos procesos se lleven a cabo de la mejor manera, optimizando ciertos aspectos que indudablemente deben optimizarse, siempre y cuando se mantengan los lineamientos importantes en la lucha por la democratización de la comunicación entre los involucrados en el sistema educativo.

De allí es que radica la importancia de la comunicación, la cual debe llevarse a cabo de la mejor manera posible, aprovechando así la vanguardia tecnológica con el fin de lograr un mejor proceso vinculando así los actores involucrados de las universidades venezolanas, temática considerada en el presente artículo.

Por su parte plantea Chiavenato (2006), que la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia

humana y la organización social" Como parte de la comunicación es pertinente hacer referencia a lo que forma parte de ella y es de significativa importancia, lo que es un Sistema de Información, siendo este un medio organizado de proporcionar información pasada, presente y futura (proyecciones) relacionadas con las operaciones internas y conocimiento externo de la organización.

Es importante entonces, la comunicación, la cual debe llevarse a cabo de la mejor manera posible, aprovechando así la vanguardia tecnológica con el fin de lograr un mejor proceso vinculando así los actores sociales involucrados en las universidades, contando para ello con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación ha traído consigo muchas cosas, una comunicación más inmediata sin que necesariamente exista contacto físico o en persona, sin importar el lugar donde se encuentre. Prueba de ello se puede ver con el email o correo electrónico, el cual ha expandido de

manera inverosímil la intercomunicabilidad dejando atrás la telefonía fija y móvil pasando a ser el medio más privilegiado.

Asimismo, se ha visto la digitalización del impreso, el sonido, la imagen, y los cálculos, ósea dejando atrás todo lo analógico en esta era del avance en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Por ejemplo muchas bibliotecas del mundo se han lanzado a la costosa aventura de digitalizar sus materiales impresos.

El progreso espectacular del disco duro y su costo cada vez menor permite almacenar fácilmente la información, pero archivarla durante decenios o siglos plantea un problema diferente, debido a que todos los soportes digitales tienen una duración aproximada de cinco o diez años. Los cds, Dvd-r, memorias flash, cintas magnéticas y hasta el blu-ray se degradan constantemente sino se utilizan.

Dentro de la nueva metodología educacional se es importante trabajar con todas las herramientas posibles para la enseñanza y el aprendizaje

significativo del alumnado por ende utilizar estrategias pedagógicas, las cuales serán de gran impacto en los estudiantes, en este caso en el ámbito universitario venezolano desde una perspectiva axiológica. En vista de ello es pertinente mencionar a: Lalande (1967), quien señala que la axiología “sería la ciencia de los valores morales, lógicos o estéticos como la metodología general al estudio “

Se puede describir que la perspectiva axiológica tiene un sentido teórico-práctico el cual no solamente se plantea de forma conceptual filosófico si no que a su vez se logra percibir la realidad cotidiana que esté produciendo por ser constante en cuanto perfecciona al hombre al ser hombre, para que el educando de una transmisión de vital importancia a sus educados, para su formación siendo referentes que orienten al comportamiento de cada individuo o grupo de estudio así descubriendo el agrado y el desagrado que ellos reflejen viéndolo desde una perspectiva socio crítica

educativa, ya que su valor es intangible.

Entre la axiología educativa se puede describir dos aspectos que son subjetivos y relativos pues dependen de la cultura y el medio ambiente donde se encuentran, siendo de transmisores o receptores aunque muchas personalidades hoy en día sustituyen el valor por la necesidad, el entendimiento humano como respuesta del estímulo impulsivo, el entendimiento de la vida humana y su educación como adaptación lo cual conlleva la formación del sujeto de estudio que pueda en la mayoría de los casos superar al maestro en un determinado tema ya que el enfoque educativo proporciona en la actualidad grandes herramientas que son útiles para el cumplimiento de las metas.

Aunado a lo anterior, es preciso mencionar que los valores abarcan la vida entera de todos los individuos humanos que son trascendente los cuales son fundamentales para desarrollar habilidades que faciliten todas las virtudes e integración que contribuyan a la educación superior

ya que la universidad no es un solo un lugar neutro, sino que es el espacio propicio para actuar de agente motivador de valores en un proceso sistemático el cual su tarea no solamente es impartir conocimientos si no una forma continua en el proceso de la vida humana, la formación en valores, no puede verse aislada de la formación humanista y científica en los planes de estudios que sean planteados.

De acuerdo con los planteamientos precedentes, vale señalar que en el presente artículo se pretende analizar las tecnologías de la información y la comunicación para una gerencia con valores y cultura organizacional, cuyos elementos y fundamentos teóricos que lo comprenden se desarrolla de manera argumentativa en las próximas líneas.

### **Tecnologías de la Información y la Comunicación**

En este orden de ideas, primeramente es preciso hacer referencia a Castell (2000), quien indica que las tecnologías de información y la comunicación han

desempeñado un papel fundamental en la configuración de la sociedad actual y de la cultura. Esta situación lleva a pensar en lo que han significado para la historia de la humanidad; como la escritura, la imprenta, el teléfono, la radio, el cine o la televisión.

Por su parte, Moreno (1997) señala que: los medios de comunicación y las tecnologías de la información han desempeñado un papel relevante en la historia humana. Los dos temas clave que preocupan a los historiadores de la comunicación son; en primer lugar, las relaciones que existen entre las transformaciones de los medios de comunicación y las relaciones sociales y la cultura, entendida en sentido amplio. En segundo lugar, las repercusiones que han tenido los medios en los procesos cognitivos humanos a corto y largo plazo.

La evolución de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en las organizaciones ha tenido gran importancia, generando aumento en la productividad, motivo por el cual

diversos especialistas en el área, se dedican a buscar soluciones a aquellos problemas que pueden presentarse dentro de las actividades que desempeñan los empleados de una empresa. Para ello se deben tomar en cuenta una serie de elementos básicos que identifican el tema a estudiar, los cuales se presentan a continuación. Primeramente, se hace referencia a Cabero (1998), quien expresa que:

las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo en forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas. (p.28).

Es allí donde radica la importancia de la evolución de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en las organizaciones debido a que genera un aumento significativo en la productividad,

motivo por el cual diversos especialistas en el área, se dedican a buscar soluciones a problemáticas que pueden presentarse.

Actualmente, el uso de herramientas tecnológicas abre nuevas perspectivas para los países en desarrollo, si se liberan las telecomunicaciones y se invierte en infraestructuras y en formación, el desarrollo empresarial e industrial alcanzará niveles de alta complejidad tecnológica, aumentará la productividad, mejorando así la calidad de vida, siendo esta una de las principales metas del desarrollo.

Por lo que la aplicación de la tecnología permite nuevas perspectivas en los países en crecimiento, con la incorporación de más telecomunicaciones y se invierte en infraestructuras así como también en capacitación, lo que en si contribuye aún más con el impulso organizacional gracias a la alta complejidad tecnológica, generando mayor productividad y como consecuencia mejora la calidad de vida.

En vista de todo lo anterior, que se ha expresado en las líneas más cercanas, es preciso acotar lo planteado por Ortega (2007) quien considera que las características más relevantes de la tecnología de la información y la comunicación permitirán optimizar los procesos administrativos en las organizaciones (ver Cuadro 1).

Estas características pueden ser muy variadas, pero lo más importante es que cada una de ellas tiene un propósito específico. Por lo que es pertinente señalar que dentro de estas características que presentan las tecnologías se encuentra la Internet, llamada la autopista de la información, la cual ha sido el punto de enlace entre las personas y la información que puede obtenerse de esta red de comunicación, además ha sido una herramienta de fácil acceso para docentes, estudiantes, personal administrativo que forman parte de las organizaciones educativas, por lo que se quiere conocer en ella como es el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación para la contribución

esta herramienta gerencial con el proceso de transformación universitaria más aun en esta sociedad del conocimiento.

Por lo tanto, es preciso analizar la influencia que ha tenido el uso de las tecnologías de la información y la comunicación por parte de la sociedad, por los seres humanos, en la gerencia con valores y cultura organizacional en las instituciones universitarias, ámbito seleccionado por los investigadores, su escenario de labores, el cual es considerado para el análisis a exponer en este artículo.

**Cuadro 1** *Características de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*

Inmaterialidad	La Información en la tecnología es la materia prima que es procesada para así facilitar el acceso a la misma.
Interconexión	Combinación de tecnologías para formar una red de nuevas realidades comunicativas y expresivas.
Interactividad	Control de la comunicación en la tecnología se centra en el receptor para la evolución de la transmisión del mensaje.
Instantaneidad	Es la rapidez en el acceso a la información, rompiendo, además, las barreras espacio-temporales a nivel tecnológico.
Innovación	La tecnología debe ser nueva y pretende además superar a sus antecesoras, complementando y mejorando sus funciones
Penetración	Se esfuerza cuando se afirma que la informática ya no se ocupa de los ordenadores sino de la vida misma
Diversidad	No existe una única tecnología disponible, sino que por el contrario, se tiene una variedad de ellas

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Ortega (2007).

## Gerencia

Al hablar de Gerencia, esta es vista como una disciplina académica, por lo que es necesaria considerarla también como un proceso, así que puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es pertinente cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Es así que como resultado, podría parecer que el proceso gerencial está integrado por una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda mejor comprensión de lo antes señalado, llevándolo más a la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, todas o algunas de estas funciones que la integra, las cuales es necesario señalar cada una ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. Para una

en el Grafico 1, basándose en lo planteado por Chiavenato (2006):



### Grafico No. 1. Contextualización de las funciones de la gerencia.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Chiavenato (2006)

Por lo tanto, se resume ante lo extraído de la interpretación de Chiavenato (2006) que la gerencia cumple diversas funciones ya que el talento humano desarrolla el rol de gerenciar para así lograr un excelente desempeño como administrador, supervisor, delegador, entre otros. Es por eso lo impreciso conceptualizar de manera específica la gerencia, debido a que comprende diversos elementos incluyendo los señalados anteriormente.

En otro orden de ideas, dentro de la gerencia es preciso determinar una serie de objetivos que deben llevarse a cabo para cumplir a cabalidad esas funciones establecidas que se desprenden del término indicado en esta sección y que se vincula a los aspectos administrativos que tienen que tomarse en cuenta en la gestión de las organizaciones, específicamente en el escenario de las instituciones universitarias. Tales objetivos de la gerencia se identifican en el siguiente gráfico:



**Grafico No. 2. Objetivos de la gerencia.**

**Fuente:** Elaboración propia.

Así que desde el punto de gerencial, las organizaciones deben trazarse objetivos, para tener una posición apropiada en el mercado, trabajando con una metodología innovadora, que le permita

destacarse ante las demás, aprovechando el uso adecuado de los recursos físicos y financieros, para así obtener una rentabilidad, donde superen los beneficios a los costos y gastos, determinándose un mínimo margen de pérdida, sustentándose en la debida actuación que desempeñen sus directivos y resto del personal de la organización, sin dejar a un lado el rol que deben cumplir a nivel de responsabilidad social.

**Valores**

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función a lo que realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Así que los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás

personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial. Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión), que podemos ver su interrelación en la siguiente ilustración que se detalla.



### **Grafico No. 3. Valores en las organizaciones.**

**Fuente:** Elaboración propia.

Para lograr la interrelación de los valores en las organizaciones, se deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

### **Cultura Organizacional**

#### **Conceptualización de la Cultura**

El concepto de cultura en cuanto a su aplicación a la gestión

empresarial, presenta una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están

identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Al respecto, Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". También se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Por lo tanto, es a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, es que la cultura existe

a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque determina el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

### **Características de la Cultura**

Con respecto a las características de la cultura se plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Es por eso que, la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. Los planteamientos anteriormente

señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Consecuentemente, se puede acotar que la cultura organizacional, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización, dando una idea de lo que se espera, ofreciendo una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. Así que, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una

influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

### **Funciones de la Cultura**

En el seno de las organizaciones en los últimos tiempos, la cultura ha venido desempeñando diversas funciones para poder contribuir con el desarrollo institucional, logrando además una integración de todos los elementos que conforman una sociedad ya sea comercial, empresarial o sin fines de lucro, que claramente expresa Robbins (1996), donde gráficamente se enuncia a continuación:



#### **Grafico No. 4. Funciones de la Cultura.**

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins (1991)

Dentro de estas funciones de la cultura, planteadas por Robbins (1991), primeramente debe analizarse el comportamiento que cada uno de los actores tienen, estableciéndose límites de acción, luego debe identificarse a los miembros con el fin de que estos tengan sentido de pertenencia en la organización; posteriormente crearle un compromiso no solo personal sino que sean un poco más amplio que los intereses egoístas del individuo, para finalmente contribuir con una seguridad social adecuada en estos individuos, donde la cultura sea ese vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de

los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo antes señalado, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

En relación a los altos ejecutivos, estos son los que tienen la potestad de intentar determinar la cultura corporativa, hasta el punto incluso de desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae

consigo el peso de la historia de la institución y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras. La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

### **Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995), cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

Por lo tanto, determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible

donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1982) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los

valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés conocer que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la

organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

En otro orden de ideas, para el colectivo organizacional es preciso considerar la capacitación continua, el cual es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

Así que la cultura organizacional, es un elemento tan importante en las empresas e instituciones, escenario

que no escapa las universidades, mas aun en este ámbito donde predomina el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, sin dejar a un lado los valores y principios que deben regir en las mismas, por lo que es preciso indicar las dimensiones específicas que expone Marín y García (2002), con sus características a saber en el siguiente cuadro:

### **Cuadro No. 2. Dimensiones de la cultura organizacional.**

Dimensión	Características
Simbólica	Por medio de la cultura los seres humanos tienen la necesidad de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen.
Instrumental	La cultura gestiona recursos para lograr metas organizacionales, basándose en innovación, culto al detalle, orientación a resultados y equipo, energía y orientación al crecimiento.
Estabilizadora	A través de la cultura compartida se contribuye con el funcionamiento de la organización, así como también al logro de metas colectivas.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Marín y García (2002).

Dentro de estas dimensiones de la cultura organizacional, planteadas por Lucas y García (2002), es preciso señalar que tiene que ver con los valores, costumbres, objetivos y modelos de la realidad que le son propios al individuo y el grado de afinidad de éste con la empresa. Mientras un individuo no se limite únicamente a prestar servicios en una organización y recibir por ello un salario a cambio, sino que tenga retos en común con otros trabajadores y generen compromisos mutuos, en esa medida existirá una cultura compartida. Según sea el propósito de la compañía se irán definiendo unas más que otras, conformando distintos tipos de cultura: la emprendedora, la de misión, la de clan y la burocrática. Esta visión considera a la cultura como factor poderoso de motivación del personal y de mejora al clima laboral; además, otorga a la organización estabilidad en el tiempo, evitando repetición continua de procedimientos.

## CONCLUSIONES

Nos encontramos en una sociedad, donde se ha tenido un mayor interés en buscar y aprender cada vez más del conocimiento, el cual no está solamente en físico cuando ubicamos un libro de texto en bibliotecas por ejemplo. Ya en esta era contamos con bibliotecas digitales en muchas universidades que tienen páginas web para facilitar un poco la labor de estudiantes y docentes en el intercambio de información, ahorrando los recursos como el tiempo y dinero, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación que ha facilitado la gerencia a través de los procesos que se han optimizado en beneficio de los usuarios.

En cuanto al aprendizaje no se queda allí en el aula donde el docente se encarga de suministrar lo más elemental en cuanto a contenidos se refiere, ya que la tarea del estudiante no termina allí sino que debe apoyarse en otras informaciones que puede encontrar en libros de textos y digitales, más aun en los segundos,

considerando para ello los valores traídos desde el hogar y recalcados en los escenarios académicos.

Por otra parte estas herramientas tecnológicas facilitan a la gerencia el desarrollo de diseños curriculares para contribuir con la educación a distancia, lo cual repercute en el espacio físico con que puede contar aún más las universidades para así atender mayor matrícula en los estudios presenciales, contando además con docentes que deben estar capacitados en la formación en línea, favoreciendo además la prosecución de estudios de los egresados, rompiendo barreras físicas de espacio y tiempo, aprovechando el uso de aulas virtuales, lo cual incide además en la cultura organizacional de las universidades.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bello, C. (2003). **Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://cfv.uv.es/belloch/Edu\\_t1\\_03.htm](http://cfv.uv.es/belloch/Edu_t1_03.htm). Consultado el: 25/07/2019.
- Cabero, J. (1998). **Impacto de las Nuevas Tecnologías de Información y la Comunicación en las Organizaciones Educativas**. Grupo Editorial Universitaria. Madrid, España.
- Castells. M. (2000). **La Era de la Información, Volumen 1: La Sociedad Red**. Segunda edición en español. Siglo XXI editores.
- Chiavenato, Idalberto (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Ediciones McGraw-Hill Interamericana s.a. Colombia.
- Davis, K. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Ediciones McGraw-Hill Interamericana. México.
- Deal T. E. y Kennedy A. A. (1982) **Corporate Cultures**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delgado, C. E. (1990). **La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor**. Informe. Universidad Simón Bolívar (USB). Caracas, Venezuela.
- Katz y Kahn (1995). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Lalande, A. (1967) **Vocabulario Técnico y Crítico de la Filosofía**. 2da. Edición Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Lucas Marín, Antonio, y García Ruiz, Pablo (2002) **Sociología de las**

**Organizaciones.** Ediciones Mc Graw Hill. Madrid, España.

Monsalve (1989). **La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización.** Monte Ávila Editores. Caracas, Venezuela.

Moreno, A. (1997). **Presentación a la Edición en Castellano, en D. Crowley y P. Heyer (1997). La Comunicación en la Historia: Tecnología, Cultura y Sociedad.** Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.

Ortega, A. (2007). **REDIN. Modelo de Creación de Redes Inteligentes de Conocimiento para el Fortalecimiento de la Autogestión del Aprendizaje.** Ediciones Laurus.

Robbins, S. (1996) **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica** 7ma. Edición. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana. México

Tapscott, D. (1997) **Strategy in the new economy". Strategy & Leadership,** 25 (6) Chicago, Strategic Leadership Forum 8 -14

UNESCO (2005). **Cumbre Mundial sobre la Sociedad de La Información: Plan de Acción y Declaración de Principios. Ginebra 2003-Túnez 2005.** [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.itu.int/wsis/index-es.html> Consultado el 30/06/2019.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA  
AGROSUR C.A. SAN FÉLIX – ESTADO  
BOLÍVAR**

Autores: Flores, Daniel y Artigas, José  
[danieldibtec@gmail.com](mailto:danieldibtec@gmail.com)  
[jbartigas@hotmail.com](mailto:jbartigas@hotmail.com)

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como base fundamental el método científico, cuyo propósito fue el estudio del proceso de planificación estratégica de la empresa AGROSUR C.A., planteando las estrategias adecuadas a fin de tener una nueva dirección en función de las metas establecidas, alineando todos los recursos en la posterior consecución de las metas trazadas; se empleó una investigación de tipo descriptiva con soporte de campo; las técnicas empleadas fueron la observación directa sustentada con la encuesta, un cuestionario validado por tres (3) expertos, aplicado a una muestra conformada por cuatro (4) personas, los datos obtenidos fueron analizados de forma cuantitativa a fin de considerar las estrategias más adecuadas fundamentándose en el desarrollo del proceso estratégico en la empresa. Se establecieron elementos fundamentales como la misión, visión empresarial, además de los correspondientes valores corporativos complementados con su plan de acción e indicadores para medir el desempeño de la organización.

#### **PALABRAS CLAVE:**

planificación estratégica,  
competitividad, misión,  
visión, valores

## STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY AGROSUR C.A SAN FÉLIX - BOLÍVAR STATE

---

Authors: Flores, Daniel y Artigas, José  
[danieldibtec@gmail.com](mailto:danieldibtec@gmail.com)  
[jbartigas@hotmail.com](mailto:jbartigas@hotmail.com)

### ABSTRACT

The present work has as a fundamental basis the scientific method, whose purpose was the study of the strategic planning process in the AGROSUR C.A. company, raising the appropriate strategies in order to have a new direction based on the established goals, aligning all resources in the subsequent achievement of the goals set; a descriptive research with field support was used; The techniques used were direct observation supported by the survey, a questionnaire validated by three (3) experts, applied to a sample made up of four (4) people, the data obtained were analyzed quantitatively in order to consider the most appropriate strategies based on the development of the strategic process in the company. Fundamental elements were established such as the mission, business vision, in addition to the corresponding corporate values complemented with its action plan and indicators to measure the performance of the organization.

**Keywords:** strategic planning, competitiveness, mission, vision, corporate values.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad implica la integración de todos los miembros de una organización en la búsqueda de mejores oportunidades de participación en pro de incrementar sus beneficios en el ámbito económico. En general, las empresas hoy día buscan las estrategias más adecuadas en su sector aprovechando sus virtudes, corrigiendo en gran medida las debilidades, en este sentido, deben tener en cuenta el contexto donde interactúan pues, el desconocimiento de factores críticos del entorno devendrá en obstáculos en cuanto al logro de resultados. Las estrategias de competitividad son vitales en el funcionamiento de las organizaciones, las mismas deben estar necesariamente vinculadas a la misión, visión y valores corporativos, así como en los estatutos en función de un mejor desempeño en su sector de participación.

Actualmente todas las organizaciones deben configurar herramientas considerando los

aspectos anteriormente planteados, de lo contrario, la probabilidad de éxito en el mercado será muy baja, trayendo como consecuencias desventajas notables respecto a otras empresas similares. Razón por la que se plantea como objetivo: Desarrollar el proceso de planificación estratégica como herramienta gerencial para la competitividad en la empresa AGROSUR C.A. ubicada en San Félix – Estado Bolívar, la aplicación de esta coadyuvará a un mejor desempeño, pues se toma en consideración factores tanto internos como externos que garantizan estrategias competitivas adecuadas a la empresa, la misma es una empresa encargada de la comercialización de productos agrícolas, donde a pesar de tener participación en el mercado no posee herramientas estratégicas claves para un mejor desempeño en el mismo y un nivel de competitividad adecuado en este tipo de compañías.

### **Desarrollo secuencial teórico**

La competitividad va más allá de la productividad, esta representa un proceso centrado en fortalecer las capacidades tanto productivas como organizacionales enfrentando de manera exitosa los cambios presentes en el ambiente empresarial, generando alternativas vitales en el entorno empresarial. En Venezuela las organizaciones han operado dentro de un entorno sumamente complicado, los gerentes se enfrentan a cambios constantes comprometiendo la existencia de las mismas, nuevos procesos administrativos; se debe estimular el logro de los objetivos garantizando los resultados y un crecimiento adecuado, es bueno resaltar cómo a nivel nacional muchas empresas han sido capaces de mantenerse en tiempo en virtud de las condiciones actuales presentes.

En este contexto se menciona la empresa AGROSUR C.A fundada en el año 2014, la compañía se encuentra ubicada en la localidad de San Félix - estado Bolívar, encargada

de la comercialización y venta de productos agrícolas de diversa índole, tales como semillas de frutas, vegetales, hortalizas además de equipos para fumigación. Mediante la observación directa se denota que AGROSUR C.A presenta deficiencias en cuanto al desarrollo de sus actividades gerenciales, en este caso la empresa no dispone de personas capacitadas para cubrir ese aspecto, las mismas son llevadas a cabo por un (1) socio que hace las veces de gerente sin tener ningún tipo de conocimiento en cuanto a este tipo de actividades.

Uno de los aspectos resaltantes es la forma como se han llevado sus actividades, no contando con los elementos estratégicos fundamentales tales como misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos organizacionales, generándole enormes desventajas en el ámbito competitivo con empresas similares en el sector, además no se han fijado metas fundamentales, objetivos realistas propios de la falta de una gestión empresarial seria. Por ello se plantea el desarrollo del

proceso de planeación estratégica para la empresa como apoyo en la toma de las decisiones más resaltantes en base a lo anterior se plantean el objetivo: Desarrollar el proceso de planificación estratégica como herramienta gerencial para la competitividad en la empresa AGROSUR C.A. ubicada en San Félix – Estado Bolívar.

La importancia de la investigación radica en el planteamiento de los elementos fundamentales para permitir a la empresa AGROSUR C.A. competir convenientemente mediante la aplicación de un plan estratégico adecuado a las exigencias de la organización evaluando los elementos de su entorno estableciendo su influencia tanto dentro como fuera de la misma, se consideraran los fundamentos necesarios según las características presentes actualmente en la organización, una apropiada aplicación de las estrategias otorgara una mayor competitividad y en función de la situación presente

### **Planificación Estratégica**

La mayoría de las organizaciones ejecutan el proceso de planificación estratégica en su ciclo de vida, en relación con ello, David (2003) la define como “el arte de formular, implantar, evaluar las decisiones a través de las funciones más resaltantes permitiendo a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5), lo que refiere la generación de un proceso que abarca todas las funciones de las compañías y que a su vez garantiza altas probabilidades de alcanzar el éxito, en este sentido, la organización puede ser capaz de crear nuevas oportunidades mirando hacia el futuro estableciendo las estrategias necesarias a fin de obtener los resultados más convenientes.

En el marco de los distintos procesos de gestión, la planificación estratégica permite tomar las decisiones más importantes en el entorno organizacional, a partir de aquí una empresa puede desarrollarse de la manera más adecuada con base en los objetivos

planteados, en este caso involucra todas las acciones fundamentales según las tendencias actuales, integrando en uno solo todos los elementos presentes en una organización tales como los sistemas de información, operación, producción, mercadotecnia, finanzas, gerencia, entre otros

Para una correcta aplicación de la planificación estratégica se debe seguir una secuencia de pasos fundamentales analizando la situación actual del entorno y así establecer las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas propuestas, en este proceso el planteamiento de estas debe ser consecuente con las necesidades de la organización.

### **Modelos estratégicos**

Un modelo estratégico consiste primordialmente en el conjunto de pasos destinados a la aplicación de estrategias y así definir los destinos de una organización; existen diversos modelos teniendo en común básicamente la consecución de las metas planteadas en la empresa en

función de los elementos fundamentales acordes a su estructura corporativa es decir, su misión, visión, objetivos estratégicos corporativos; es importante en cualquier empresa tener en cuenta los modelos planteados adaptándolos a las necesidades presentes en su ambiente de trabajo.

Kotler y Armstrong (2000), definen la palabra modelo de la siguiente forma: “Un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables especificando sus relaciones mutuas, con el objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (p. 425). En sí, un modelo estratégico representa los aspectos principales de un proceso considerando todos los factores desde su inicio hasta su final, mostrando la secuencia de elementos fundamentales de una organización, los modelos estratégicos son de gran aplicabilidad en cualquier entorno, es vital, el cumplimiento concreto de las etapas de correspondiente aplicación.

### **Competitividad**

La competitividad se define

como la capacidad de una empresa u organización de generar mayor satisfacción en los clientes a través de la calidad de los productos elaborados, a los distintos precios ofrecidos en el mercado, la misma debe tener en consideración el tipo de mercado donde desea establecerse fundamentando los resultados correspondientes a corto o largo plazo. Existen diversas definiciones de competitividad, en este caso no existen diferencias espaciales entre las mismas, es así como Porter (2000) establece lo siguiente:

“La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa o al sector e identificar cuáles son los factores determinantes de éxito, además si realmente estos factores son sostenibles en los plazos adecuados”. (p. 180)

En relación con lo anterior, la competitividad se plantea en este caso, como la habilidad existente dentro de las organizaciones de mantener una posición potencial en el mercado, bajo la premisa de generar los mayores beneficios dentro de su entorno; muchas empresas deben tener el conocimiento de su sector generando las estrategias adecuadas en pro de conseguir los mejores resultados considerando todas las limitaciones presentes tanto internas como fuera de las mismas. Respecto a lo planteado, Porter (Ob. cit.) también considera:

“Diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, la capacidad de cautivar, de seducir, de atender, asombrando a nuestros clientes, sean internos o externos con nuestros bienes o servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas” (p. 180)

Desde este criterio, toda organización debe saber diferenciar sus actividades o procesos siendo

capaces de obtener superiores resultados en su campo aumentando la probabilidad de generar la mayor de cantidad de beneficios, estos pueden ser empleados en la mejora de sus elementos productivos; muchas empresas tienen sus criterios de competitividad definidos, basándose en esto se establecen las estrategias correspondientes, teniendo claro las metas previamente establecidas.

### **Estrategias Competitivas**

Las estrategias competitivas se consideran como los elementos empleados por las organizaciones a fin obtener un estatus de privilegio frente a los distintos competidores, en este caso las mismas tratan de enfocar sus esfuerzos empresariales en luchar contra los elementos o aspectos limitantes de los distintos sectores económicos, en la actualidad muchas empresas buscan posicionarse en lo más alto de los entornos competitivos presentes en la actualidad.

Castro (2010), explica “La

estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa – sostenible - contra las fuerzas determinantes de la competencia en el sector industrial” (p. 249), en estos casos toda organización en vista de poder competir en los distintos mercados debe ser capaz de posicionarse de forma privilegiada si puede hacer frente a las fuerzas impuestas en el mercado; una estrategia bien planteada permite a las empresas actuar sin ningún tipo de limitaciones en busca de una mejor posición.

Porter (Ob. cit.), por su parte, sobre las estrategias competitivas plantea “Emprender acciones ofensivas o defensivas creando una posición defendible en un sector industrial, enfrentándose con éxito a las cinco fuerzas competitivas obteniendo así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (p. 55), en muchas situaciones las empresas deben considerar la manera de defenderse de las amenazas de su sector haciendo frente a cualquier esquema que pueda afectar a la organización.

## Metodología

El presente trabajo estuvo establecido en un modelo científico que de acuerdo con el paradigma epistemológico–metodológico cuantitativo está orientado hacia una investigación descriptiva la cual, según Arias (2012), “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24), la misma se complementó con un diseño de campo donde los datos primarios fueron recolectados en la realidad fundamentalmente en este caso la empresa AGROSUR C.A.

Se emplearon como técnicas de recolección de datos la observación directa, la cual fue de gran importancia en la investigación, a través de ella se obtuvieron antecedentes fundamentales sobre el entorno de la empresa conociendo de esta forma su comportamiento interactuando con las unidades correspondientes, además se aplicó una encuesta a los trabajadores de la organización.

Entre los instrumentos utilizados está un cuestionario conformado por veinte (20) preguntas de valoración, donde la mínima escala fue de uno (1) y la máxima puntuación cinco (5) puntos, aplicada a la población de estudio conformada por cuatro (4) elementos, entre ellos un gerente, un analista de inventario, un representante de ventas y un jefe de ventas; todos estos elementos ligados a la problemática de estudio, la información obtenida mediante la aplicación del mismo permitió conocer los aspectos esenciales en funcionamiento de la empresa.

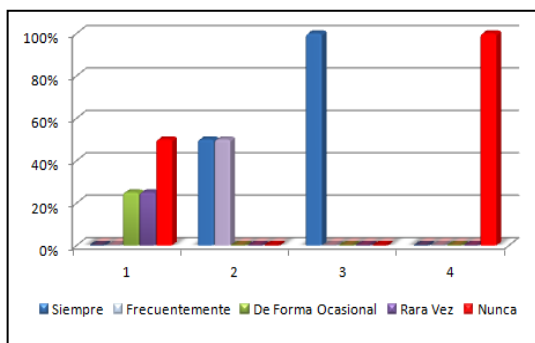
Para una mejor fundamentación de la presente investigación se empleó el análisis de datos cuantitativos, en este caso la presentación de los resultados correspondientes se basó en la tabulación como una forma precisa de disponer de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, seguidamente se consideró el uso de programas estadísticos en este caso Microsoft Excel principalmente dada la utilización del Alfa de Cronbach

relacionado específicamente por la forma del instrumento empleado.

**Presentación de resultados  
y/o conclusiones**

A continuación, se presentan una serie de tabulaciones como resultado de la encuesta aplicada, respectivamente como respuesta a la temática abordada se muestran las siguientes representaciones, en primer lugar, se muestran los datos obtenidos respecto al indicador Entorno Interno. Ver cuadro y figura 1.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La empresa cuenta con las herramientas gerenciales fundamentales para el desarrollo de sus funciones administrativas.	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
2	En la empresa existe un ambiente de trabajo adecuado que garantice un buen clima organizacional.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
3	La empresa cuenta con una amplia gama de productos y servicios.	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	Se hacen las evaluaciones correspondientes para poder analizar el desempeño de la organización.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



**Cuadro y Figura 1. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Entorno Interno.**

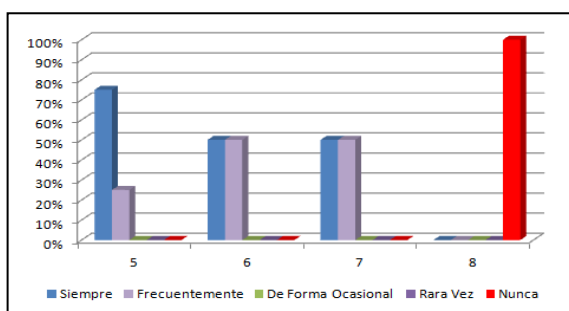
Fuente: Construcción propia (2018).

Los resultados mostrados indican lo siguiente: un veinticinco por ciento (25%) de los trabajadores manifiesta de forma ocasional emplear herramientas gerenciales, del mismo modo un (25%) expresa rara vez, mientras que el restante cincuenta (50%) considera que nunca. En cuanto al ambiente de trabajo un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados considera siempre la existencia de un buen clima laboral en la empresa AGROSUR C.A., para el restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente existen buenas relaciones en la organización. El cien por ciento (100%) de los encuestados considera cuenta con gama variedad de productos y servicios. Finalmente, las evaluaciones correspondientes el cien por ciento (100%) de los consultados evidenció nunca son realizadas.

Según lo expresado por Porter (Ob. cit.) la empresa debe diferenciarse de sus competidores emprendiendo las acciones necesarias aprovechando las fortalezas en función de las amenazas presentes. En el análisis

de los aspectos internos de la organización se evidencian notables debilidades, primordialmente no se toman en cuenta las herramientas gerenciales, nunca enfocan evaluaciones de medición del desempeño, a pesar de ello existe un buen ambiente de trabajo, teniendo además una gran variedad de productos y servicios. El siguiente indicador evaluado fue el relacionado al Entorno Externo. Ver cuadro y figura 2.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	El mercado ofrece oportunidades atractivas para el crecimiento.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%
6	Posee la capacidad adecuada para adaptarse y enfrentar a la competencia.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
7	Los aspectos económicos actuales influyen en el desarrollo de sus actividades.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
8	La empresa conoce en qué situación se encuentra respecto a otras organizaciones de su entorno.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



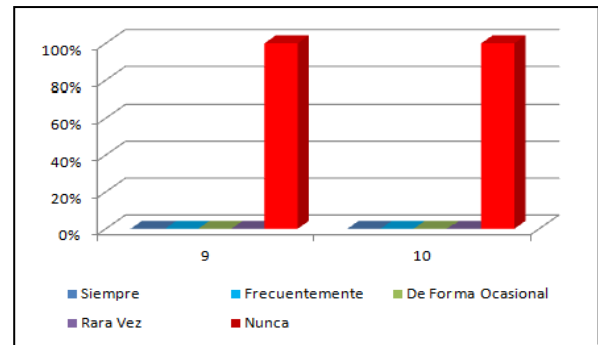
**Cuadro y Figura 2. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Entorno Externo.**

Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas junto a sus representaciones gráficas indican respecto al indicador Entorno Externo: un setenta y cinco por ciento (75%) de los consultados considera siempre aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado, el restante veinticinco por ciento (25%) manifiesta frecuentemente saber utilizar las mismas en el desempeño de la organización. En cuanto a adaptarse enfrentando a la competencia el cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores considera siempre estar preparados, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) expone frecuentemente debe considerarse dichas estrategias.

La influencia de los aspectos económicos siempre es tomada en cuenta por el cincuenta por ciento (50%) de los consultados, mientras para el otro cincuenta por ciento (50%) es frecuente analizar esos aspectos. Finalmente, en cuanto al conocimiento de su entorno el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa una total falta de interés en cuanto al mismo.

De acuerdo con el planteamiento de Porter (Ob. cit.) la empresa debe tener en cuenta el desarrollo de su medio para de esta manera adecuar sus estrategias obteniendo una posición adecuada en el mercado. Se evidencia una notable capacidad de la empresa para interactuar con base en los aspectos predominantes del mercado teniendo en cuenta además la influencia de los aspectos económicos, de esta manera es capaz de hacer frente a sus competidores, una amenaza se enfoca en no conocer su situación actual respecto a los mismos dado el poco interés de la empresa en relación con este aspecto. Como tercer indicador se estudió el marco de la aplicación de los Valores Fundamentales junto a los Objetivos Corporativos. Ver cuadro y figura 3



**Cuadro y Figura 3. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Valores Fundamentales - Objetivos Corporativos.**

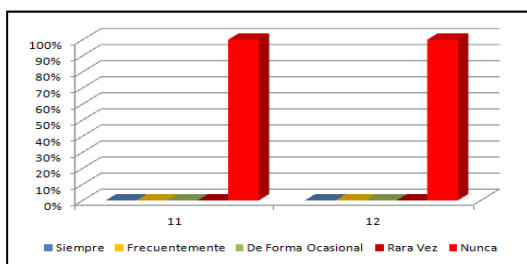
Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas además de sus representaciones gráficas indican respecto al indicador: una manifestación del cien por ciento (100%) de los encuestados de acuerdo en que la empresa no cuenta con los valores fundamentales adecuados. En relación con los objetivos corporativos el cien por ciento (100%) coincidió tampoco tener definidos dichos elementos. En relación con este indicador Kotler y Armstrong (2000) expresan la función de los modelos como la selección de un conjunto de variables especificando sus relaciones mutuas, la importancia de los objetivos corporativos dentro de los modelos estratégicos radica en considerar las

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	Los valores en la empresa están claramente definidos, para promover la integración del personal en las actividades de la organización.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
10	Se promueve el conocimiento de objetivos corporativos para el logro de las acciones establecidas previamente.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%

variables necesarias que inciden en el funcionamiento de la empresa. Según los resultados obtenidos en función al establecimiento de valores - objetivos corporativos, se observa en la organización no se tienen definidos dichos elementos. Otro de los indicadores en la aplicación de la planificación del proceso de planificación estratégica es el de la misión y visión. Ver cuadro y figura 4.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	La empresa ha desarrollado su propósito fundamental y las metas que se pretenden conseguir a futuro.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
12	La empresa es consecuente con lo que promueve dentro de su día a día.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



**Cuadro y Figura 4. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Aplicación Misión - Visión.**

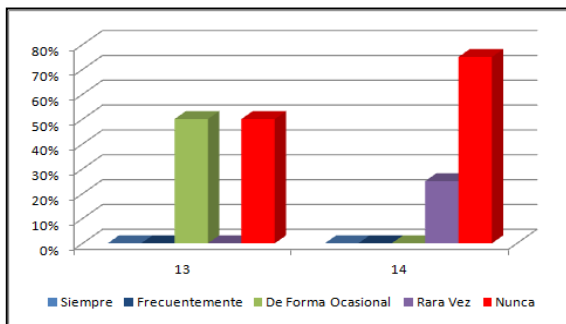
Fuente: Construcción propia (2018).

Los datos obtenidos respecto al indicador evidencian lo siguiente, un cien por ciento (100%) de los encuestados expresa: la empresa no

ha manifestado un propósito fundamental, tampoco se han establecido metas a conseguir en periodo de tiempo determinado. Además, el cien por ciento (100%) revela no seguir con sus propósitos diarios de una manera firme. En este caso, Kotler y Armstrong (Ob. cit.) manifiestan la importancia de desarrollar la misión y visión empresarial como punto de partida dentro de los modelos estratégicos. Basándose en los resultados obtenidos según las interrogantes establecidas, se evidencia la falta tanto de una misión como visión clara en la empresa AGROSUR C.A.,

Evaluados los aspectos anteriores es fundamental conocer las Capacidades Directivas de la empresa en el marco de este proceso. Ver cuadro y figura 5.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	Se promueve en la empresa la toma de buenas decisiones	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%
14	Se delegan las correspondientes funciones entre sus empleados estimulándolos a asumir sus responsabilidades.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%



**Cuadro y Figura 5. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Capacidades Directivas.**

Fuente: Construcción propia (2018)

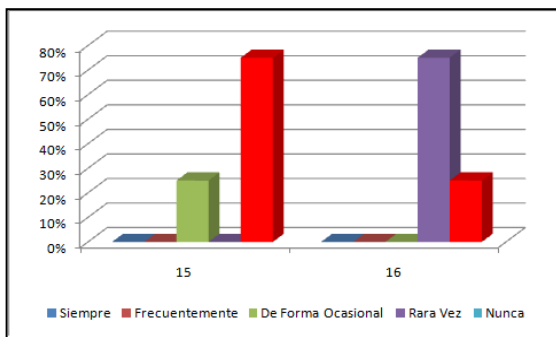
De acuerdo con las representaciones gráficas además de las tabulaciones obtenidas muestran respecto al indicador: un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados manifiesta en la empresa ocasionalmente se toman buenas decisiones, el restante cincuenta por ciento (50%) expresa en relación con la correspondiente interrogante nunca tomar buenas decisiones. La delegación de funciones se presenta rara vez según el veinticinco por ciento (25%) de los consultados, en el caso del setenta y cinco por ciento (75%) nunca se consideró establecer las responsabilidades entre los empleados.

De acuerdo con lo expresado por Castro (Ob. cit.) las estrategias

establecen una posición provechosa en el mercado, en este caso, las capacidades de la directiva para tomar las decisiones adecuadas influyen en el planteamiento de las destrezas pertinentes y de los compromisos de cada miembro de la organización. Según lo mostrado, en la empresa no se toman las decisiones más acertadas, esto repercute negativamente en el funcionamiento de la organización, además las distintas responsabilidades no están debidamente establecidas entre los empleados de la organización.

Un aspecto por considerar para el buen desarrollo del proceso de planificación estratégica en la organización es el Recurso Humano. Ver cuadro y figura 6.

Ítem	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Se desarrollan las competencias del personal mediante planes de formación.	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%
16	Se privilegia el trabajo individual, sobre el trabajo en equipo.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%



**Cuadro y Figura 6. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Recurso Humano.**

Fuente: Construcción propia (2018)

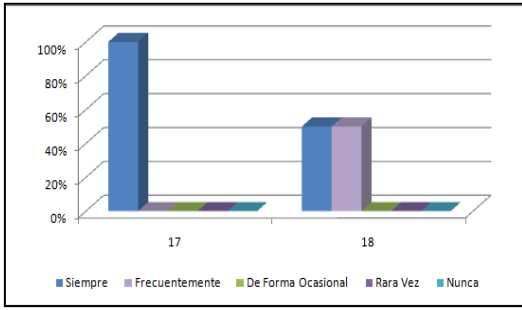
Las representaciones gráficas correspondientes indican: según el veinticinco por ciento (25%) de los encuestados, en la empresa ocasionalmente se trabaja en función de mejorar las competencias del personal, el restante setenta y cinco por ciento (75%) expresa nunca recibir ningún tipo de capacitación.

En cuanto al desarrollo del trabajo grupal el setenta y cinco por ciento (75%) de los consultados expresó rara vez realizar actividades en forma conjunta, el veinticinco por ciento (25%) restante consideró nunca llevar a cabo responsabilidades grupales.

David (Ob. cit.) manifiesta dentro de la planificación estratégica

evaluar las decisiones dentro de las funciones más importantes; es necesario desarrollar las capacidades más necesarias en el recurso humano en función de los objetivos previamente planteados. En función del logro de los objetivos empresariales el personal de una organización debe estar plenamente capacitado fundamentalmente, los resultados del indicador evidencian la falta de competencias del personal, así como la poca disposición de trabajar en equipo Seguidamente se analizaron los elementos resaltantes en función a las estrategias presentes tales como las de diversificación. Ver cuadro y figura 7

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	La empresa tiene en cuenta la innovación y la considera un factor clave para el éxito	4	100%	0	0%	0	0	0	0	0	0
18	Es importante para la empresa diversificarse para ser más competitiva	2	50%	2	50%	0	0	0	0	0	0



**Cuadro y Figura 7. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos y de los Resultados del Indicador: Estrategias de Diversificación.**  
Fuente: Construcción propia (2018)

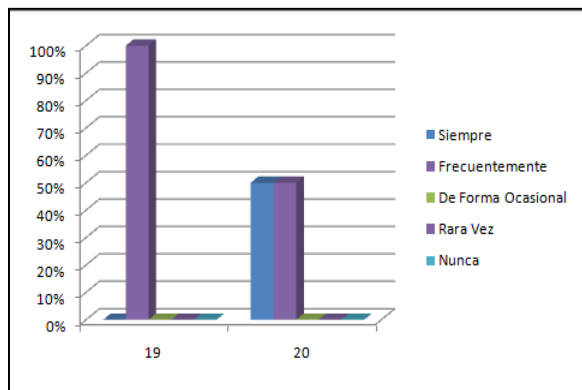
De acuerdo con el análisis del correspondiente indicador los resultados muestran lo siguiente: el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta en la empresa siempre se toma en cuenta la innovación como clave para el éxito de esta. La diversificación como estrategia el cincuenta por ciento (50%) de la muestra consultada mencionó siempre tenerla en cuenta, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente es un elemento fundamental en el desarrollo de esta.

Castro (Ob. cit.) manifiesta que las estrategias competitivas permiten establecer una posición provechosa contra las fuerzas determinantes de la competencia, la diversificación

permitirá a la organización hacer frente a las condiciones presentes en el entorno de forma notable para así obtener una posición más rentable dentro de su mercado. Según los resultados obtenidos en el indicador correspondiente la empresa AGROSUR C.A. muestran a pesar de las debilidades presentes la organización tiene en cuenta la innovación como clave fundamental en su éxito además han planteado la diversificación de sus productos como elemento cardinal en el logro de los objetivos previamente establecidos.

Finalmente se estudiaron los aspectos relacionados a las estrategias de innovación. Ver cuadro y figura 8.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	La empresa determina cuáles son sus aspectos más resaltantes en función a lo que hacen sus competidores.	0	0%	4	100	0	0	0	0	0	0
20	Existe la iniciativa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y/o productos.	2	50%	2	50%	0	0	0	0	0	0



**Cuadro y Figura 8. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Estrategias de Innovación.**

Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas y sus representaciones gráficas indican: el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que la organización frecuentemente determina sus elementos más resaltantes con base a lo que lleva a cabo la competencia. En cuanto a la iniciativa de nuevas oportunidades de negocio el cincuenta por ciento (50%) de los consultados mencionó siempre considerarla, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente es un aspecto muy importante como base hacia la mejora de la competitividad en la organización.

En este marco, Porter (Ob. cit.) considera que la competitividad consiste en determinar los factores claves de éxito, conocer el mercado en el que se encuentra, definir de qué manera puede innovarse en cuanto a sus actividades o en cuanto al mejoramiento de sus productos En relación con las estrategias de innovación la empresa tiene claro que las mismas son fundamentales para un mejor desarrollo de sus actividades, es importante resaltar cuáles son sus puntos fuertes considerando sus competidores y en gran medida la incorporación de nuevos productos y/o servicios dentro del desarrollo de sus acciones.

## CONCLUSIONES

En lo referido al indicador entorno interno se evidencia grandes debilidades en el desarrollo de las actividades de AGROSUR C.A., se observa necesario manejar herramientas gerenciales además de no medir el desempeño de sus empleados, existe un buen ambiente de trabajo demostrando un equipo

comprometido en las labores cotidianas de la empresa, finalmente la empresa cuenta con gran variedad de productos posicionándose de una manera relativa en su mercado.

Los resultados del indicador entorno externo muestran lo siguiente: la empresa sabe interactuar en su medio considerando las influencias presentadas en el mismo básicamente en relación con sus aspectos económicos, como elemento negativo la organización nunca toma en consideración su situación respecto a las actividades desarrolladas por sus competidores dando a entender la poca necesidad de enfocar estos fundamentos.

En cuanto al análisis del indicador valores fundamentales - objetivos corporativos, se observa la inexistencia de los mencionados elementos, claves para el proceso de planeación estratégica, en este caso en la organización no está definida la manera específica de cómo llevar a cabo sus actividades. En función al análisis realizado al indicador aplicación de misión – visión, la empresa muestra fallas notables

principalmente al no contar con una misión ni una visión organizacional clara, es decir falta un propósito lo suficientemente claro sobre la organización hoy en día.

El indicador capacidades directivas muestra las pocas capacidades de la empresa de tomar decisiones adecuadas en función de las distintas situaciones que se puedan presentar, además los empleados no cuentan con responsabilidades definidas evidenciándose la poca comunicación entre las partes. En cuanto al indicador recurso humano, las competencias adecuadas del personal de AGROSUR C.A. son limitadas completamente, no se han dirigido estrategias para el desarrollo del factor humano en la organización.

De acuerdo con los resultados del indicador estrategias de diversificación, la empresa tiene como meta fundamental diversificar los productos como sus servicios como medio para tener una posición más favorable en su sector empresarial. Finalmente, en función de los resultados obtenidos en el

indicador estrategias de innovación, la empresa ha considerado innovar para desarrollar mejor sus actividades.

### **RECOMENDACIONES**

La empresa AGROSUR C.A. debe establecer los elementos necesarios sobre cómo establecer la personalidad de la organización, definiendo las pautas de comportamiento que se ajusten a lo plasmado para ello revisar la visión y misión organizacional; deben considerarse las estrategias como los recursos con los que la empresa cuenta actualmente a fin de organizar las operaciones fundamentales de la empresa en todos sus niveles.

Delimitar las responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, definiendo las competencias más acordes con sus funciones, a partir de dicho planteamiento se establecerán las actividades adecuadas dependiendo del perfil de cada uno de los empleados, las mismas deberán estar enfocadas en dar respuesta a las

acciones correspondientes según a los resultados que se desean conseguir, es necesario que todos los miembros de la empresa estén involucrados en este aspecto.

AGROSUR C.A. debe utilizar la información técnica de sus orientando sus acciones hacia otros potenciales sectores en el mercado, además se deberán proponer nuevos servicios considerando la disposición de la empresa en cuanto a este aspecto en vista de la capacidad actual de aplicar dicha estrategia, pues actualmente la organización cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de la misma; la organización puede desarrollar un plan de acción considerando además de los elementos, los tiempos de ejecución correspondientes.

Realizar reuniones entre los miembros donde puedan dar opiniones sobre sus pensamientos acerca de la empresa compartiendo ideas en la dirección de esta, donde todos los elementos se dirijan al cumplimiento de las metas; se recomienda implementar evaluaciones de desempeño con el

propósito fundamental de conocer el rendimiento en cuanto al desarrollo de sus actividades y trabajar en función de en estas a fin de mejorar la productividad correspondiente.

Dentro del proceso de planeación estratégica es fundamental involucrar todos los factores necesarios dentro de los aspectos definidos, es importante tener en cuenta los elementos propuestos para ser aplicados en un corto plazo y en función de los resultados ir definiendo las estrategias adecuadas para el mejor desarrollo del proceso a futuro este concepto es vital para el funcionamiento de todo tipo de compañías en base a como estas deseen funcionar en su mercado o campo de acción en un mundo competitivo y globalizado.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu J., C. (2014). **Propuesta de un Sistema Estratégico de Desarrollo Integral para Gerentes Regionales de Ventas de las Empresas Farmacéuticas de los Estados Aragua y Carabobo.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación – Introducción a la Metodología Científica.** (Sexta Edición). Editorial Espíteme.
- Armijo, M. (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público** (Versión preliminar). ILPES/CEPAL.
- Cabrera, C. (2013). **Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Cauas, D. (2006). **Elementos para la Elaboración y Ejecución de un Proyecto de Investigación.** Mc Graw - Hill.
- Castro, E. (2010). **Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas.** (Primera Edición). Ciencias Económicas.
- David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica.** (Novena Edición). Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2000). **Negocios Exitosos.** (Décima Edición). Mc Graw Hill.

- Guzmán, D. (2014). **Valores Corporativos: Signo Vital de su Empresa** (Comps.). especial de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Hernández, R; Fernández; C., y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** (Sexta Edición). Mc Graw - Hill.
- Hurtado, I; Toro, J. (2005). **Paradigmas y Métodos de Investigación.** (Quinta Edición). EPISTEME CONSULTORES ASOCIADOS C. A.
- Jiménez, J. (2010). **El Valor de los Valores en las Organizaciones.** (Tercera Edición). Venezuela. Cograf Comunicaciones.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2000). **Mercadotecnia.** Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2008). **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial.** (Decimocuarta Edición). México. Mc Graw – Hill.
- Lozada, H. (2010). **Planificación Estratégica.** Caracas – Venezuela. Disponible: [goyopan701.blogspot.com](http://goyopan701.blogspot.com).
- Mansilla, M. (2012). **Propuesta de Gestión Estratégica para el logro de Competitividad en las Pymes de la Industria del Software en Valencia Estado Carabobo. Caso: UNOVE, C.A.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Monasterios, D. (2012). **La Gerencia Venezolana. Una perspectiva desde la Complejidad.** (Comps.).
- Monroy, V. (2014). **Análisis de la Competitividad para la exportación de Carbón Térmico a Granel del Puerto Compas Barranquilla.** Trabajo especial de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Porter, M. (2000). **Ser Competitivo.** (Primera Edición). Ediciones Deusto. Bilbao, España.
- Porter, M. (2009). **Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.** (Sexta Edición). Difusora Larousse de Colombia Ltda.
- Ramírez, R. (2014). **Factores Estratégicos de Competitividad en las Unidades Productoras de Leche de la Parroquia Chiguará, Estado Mérida, Venezuela.** Trabajo especial de grado. Universidad de los Andes. Mérida.
- Sabino, C. (2012). **El Proceso de Investigación.** (Sexta Edición). Caracas – Venezuela. Editorial Panapo.
- Sallenave, P. (1985). **Gerencia y Planeación Estratégica.** Editorial Norma. Colombia.

Tamayo y Tamayo. (2012). **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.

Talancon, H, (Comps). (2007). **La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones** (Primera Edición). Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Thompson, A; Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica. Conceptos y Casos**. (Onceava Edición). Mc Graw Hill.

Villegas, A; Castellanos, C; Testi, O; Ochoa, C. (2008). **La Estrategia Empresarial en Tiempos de Turbulencia**. (Comps.).

**CALIDAD DE VIDA LABORAL, DEL  
PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA LOS 7 VENCEDORES  
2003, R.L**

**Autora: Sánchez, Esther**  
[esthermar2729@gmail.com](mailto:esthermar2729@gmail.com)

**Línea de Investigación: Responsabilidad social de las empresas, calidad de vida y bienestar en la sociedad de la información**

**RESUMEN**

La investigación se basó en la calidad de vida laboral, del personal de la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L., en función al análisis obtenido por medio del diagnóstico sobre el bienestar social, de acuerdo a las necesidades individuales de los trabajadores, por ello se tomó indicadores de calidad de vida, donde permitió generar un bienestar social. El tipo de investigación es cuasi

**PALABRAS CLAVE:**

calidad de vida laboral  
satisfacción laboral  
bienestar social,  
indicadores

experimental, definiéndola como la descripción directa, en el lugar donde ocurre el objeto de estudio; apoyada en una investigación de campo de tipo explicativa documental, como un proceso de búsqueda de fuentes, documentos secundarios de tipo bibliográfico; se realizó la elaboración de un instrumento conformado por preguntas y respuestas multicotómica, derivado de los objetivos específicos, de acuerdo a la operacionalización de variables, dándose a conocer los resultados y el logro de la investigación, verificando la existencia o no de la calidad de vida laboral, el cual permitió garantizar la satisfacción laboral individual, y el desarrollo de criterios para la medición seguida de un análisis. Como resultado arrojo que la calidad de vida laboral, puede ser mejor, porque las necesidades básicas del empleado no son cubiertas completamente, lo cual se propone: De acuerdo a las ganancias obtenidas, el patrono incentive a los trabajadores mediante un bono trimestral, que permita cubrir necesidades puntuales con ello cancelar deudas, así como puedan gozar del beneficio de transporte permitiendo con ello garantizar al empleador tener a los trabajadores en la jornada laboral estipulada en el horario establecido. Esta investigación rompe con una brecha que genera nuevos estudios en cuanto al comportamiento de la empresa en la situación económica circunstancia, donde vale la pena focalizarse en nuevas estrategias que permitan a los líderes empresariales hacer una reingeniería que logre la productividad empresarial deseada.

**QUALITY OF LABOR LIFE, OF THE STAFF  
OF THE COOPERATIVE ASSOCIATION  
THE 7 WINNERS 2003, R.L.**

---

**Author: Sánchez, Esther**  
[esthermar2729@gmail.com](mailto:esthermar2729@gmail.com)

**Research Line: Corporate social responsibility, quality of life and well-being in the information society**

**ABSTRAC**

The research was based on the quality of work life, of the staff of the Association Cooperative Los 7 Vencedores 2003, R.L., based on the analysis obtained through the diagnosis on social welfare, according to the individual needs of the workers, therefore quality of life indicators were taken, where it allowed to generate social welfare. The type of research is quasi-experimental, defining it as the direct description, in the place where the object of study occurs; supported by a field investigation of documentary explanatory type, such as a process of searching for sources, secondary documents of bibliographic type; The elaboration of an instrument made up of multicotomic questions and answers was carried out, derived from the specific objectives, according to the operationalization of variables, making known the results and the achievement of the research, verifying the existence or not of the quality of life labor, which allowed to guarantee individual job satisfaction, and the development of criteria for measurement followed by an analysis. As a result I show that the quality of work life can be better, because the basic needs of the employee are not completely covered, which is proposed: According to the profits obtained, the employer encourages workers through a quarterly bonus, which allows cover specific needs thereby canceling debts, as well as enjoying the benefit of transportation, thereby allowing the employer to have workers on the working day stipulated at the established time. This research breaks with a gap that generates new studies regarding the behavior of the company in the economic situation, where it is worth focusing on new strategies that allow business leaders to do a reengineering that achieves the desired business productivity.

Keywords: quality of work life, job satisfaction, social welfare, indicators

## INTRODUCCIÓN

La Calidad de Vida laboral, es admitida con la importancia relativa en el ámbito empresarial al analizar ciertos indicadores que garantizan la existencia de un bienestar en el entorno laboral, como lo es los niveles de ingreso (cubriendo necesidades básicas de alimentación), salud ocupacional (refiriéndonos al grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores), calidad del medio ambiente laboral, está formado por (organización y estructura del trabajo), grado de motivación (seguridad en sí mismo de hacer la labor, y que otros la reconozcan), satisfacción laboral (es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo), identificación organizacional ( la imagen que se tenga de la empresa, involucrando valores, actitudes, creencias entre otros), logrando un equilibrio físico y emocional.

Por tal motivo el valor de esta investigación en la empresa

Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores R.L., conformada por trabajadores en el área administrativa integrada por el (Administrador, Contador, Secretaria, Aseadora) y los choferes que realizan transporte ejecutivo, al diagnosticar la desmotivación existente entre los trabajadores, el contexto económica del país influye de una manera u otra en la situación de la empresa, debido a que la mayoría de los recursos, son obtenidos por ingresos de las empresas petroleras (Petróleos de PDVSA, S.A.), los cuales tardan en realizar las cancelaciones respectivas y esto hacen que el pago de la nómina en algunos casos se vea comprometida (sobre todo en el pago de los choferes del transporte) que los incentivos o bonificaciones los cuales se acostumbran a recibir no se hagan.

Por consiguiente si bien es visto que las empresas venezolanas están padeciendo por la crisis económica acentuada por el aumento desproporcional del dólar y

el incremento de los bienes y servicios es un detonante, por esto se cree que la calidad de vida laboral no sea la más acorde debido a la identificación de indicadores que permita observar la insatisfacción de necesidades básicas, por no tener los recursos para adquirirlas, debido a que se observa a los trabajadores fatigados, desmotivados, con reacciones ofensivas, quizás esto se le adiciona la falta de alimentación (desayuno o almuerzo), las largas caminatas que les toca realizar por no tener dinero para el transporte y el no poder cubrir necesidades familiares que generan malestares individuales afectando también la función empresarial.

Por tal motivo que esta investigación busca, proponer mejoras que garanticen un bienestar social de acuerdo a las necesidades individuales de los trabajadores, mediante resultados puntuales, permitiendo al autor proponer mejoras que eleven la calidad de vida laboral de la Asociación Cooperativa los 7

Vencedores 2003, R.L., y así plantear mecanismos o aportes que permitan motivar a los trabajadores en la consecución de sus labores. Por esta razón esta investigación se estructura en capítulos, el planteamiento del problema, en donde se despliega la problemática existente y los objetivos que guían la investigación, así como la justificación su alcance.

Seguidamente la investigación, presenta en su organización un Marco Teórico, puntualizando el antecedente como una referencia, así sus bases teóricas y legales. Posteriormente el Marco Metodológico, define el tipo de paradigma de la investigación, tipo de investigación, diseño, la Operacionalización de variable, el tipo de recolección de datos y la técnica de análisis de la información utilizada. Por último, presentado el análisis de los resultados. Finalizando con el reflejo de las conclusiones y recomendaciones de la investigación, junto con la bibliográfica presentada.

### **Planteamiento del problema**

La calidad de vida a nivel mundial, es percibida desde distintos puntos de vista generando de acuerdo a las capacidades personales igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, logrando con ello un bienestar social, el cual involucra, satisfacciones personales y mejores condiciones de vida, indicando niveles de calidad de vida, estabilidad laboral, mejor expectativa de vida, seguridad laboral, seguridad alimentaria e industrial, un ambiente acorde al trabajo y confort a la labor desempeñada, garantizando la cobertura de las necesidades; al no cumplir con los requerimientos mínimos se presenta un desequilibrio y pocas oportunidades de superación individual, el incumplimiento de la expectativas de vida que todos los seres humanos anhelamos.

Asimismo se observa que los países europeos, gozan de la mejor calidad de vida laboral, sin dejar a un lado a otros países donde los

niveles de vida son buenos pero no óptimos, esto al observar las oportunidades ofrecidas en cuanto a vivienda, ingresos, empleo, comunidad, un sistema educativo excelente, medio ambiente sostenible y sustentable, compromiso cívico (confianza en la instituciones públicas), donde los centros asistenciales son buenos y satisfacen el sistema de seguridad establecido, esto de acuerdo al Índice Mundial de Innovación, publicado anualmente por la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Igualmente se puede evidenciar que los países del Continente Americano específicamente en Latinoamérica no suponen una calidad de vida optima al no garantizar una estabilidad económica, empleabilidad, desarrollo sustentable, entre otros factores de niveles deseados presumiendo con ello bajo nivel de bienestar social.

Lo antes señalado refleja la preocupación y descontento de los venezolanos en especial de los

trabajadores de la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L., debido a que se presume un bajo nivel de calidad de vida, al no poder cubrir necesidades básicas, porque sus ingresos son de 1,74% tal como se puede evidenciar por el costo de la canasta básica para el mes de Septiembre 2019 la cual es de 3.724.390,25 Bs., cuando el salario mínimo es de 65.000Bs., por ello la alimentación de los trabajadores se ve cada día ínfimo al no comprar proteínas como la (carne, pollo, pescado entre otros), solamente carbohidratos (harina, pasta y arroz), hace que la salud se vea deteriorada sin contar con los servicios que cada día aumentan desproporcionalmente al punto de llegar a sus trabajos caminando, sin desayuno, sin almuerzo y sin cena.

En consecuencia, el lugar de trabajo se ha visto afectado al no garantizar un ambiente acorde con la actividad económica realizada en la Asociación Cooperativa Los 7 vencedores 2003, R.L., la falta de aire acondicionado en sus

instalaciones administrativas es uno de los tantos problemas existente por lo que la reparación es costosa haciendo casi imposible el reemplazo del equipo. Por otro lado el sistema de seguridad social es un desorden y no garantiza la salud al trabajador, es inexistente el Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM) para el trabajador, el talento humano profesional ha dejado un vacío en los puestos de trabajo a causa de la migración en búsqueda de mejoras, es por ello se presenta ciertas interrogantes: ¿Cómo es la calidad de vida laboral en la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L.? ¿Cuál es la realidad de los trabajadores de la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L. con relación a su bienestar social? ¿Qué podría hacer los socios de la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L. para mejorar la calidad de vida de los trabajadores? ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores de la Asociación Cooperativa Los 7 Vencedores 2003, R.L.?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

1.- Analizar la calidad de vida laboral, del personal de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L.

### **Objetivos Específicos**

1.- Diagnosticar si existe bienestar social de acuerdo a las necesidades individuales de los trabajadores en la empresa Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L.

2.- Identificar los indicadores de calidad de vida laboral, que generan bienestar social a los trabajadores de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L.

3.- Proponer mejoras que eleven la calidad de vida laboral de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L.

### **Justificación**

La Justificación de la investigación se realiza por la necesidad existente de proponer una manera de mejorar la situación económica de los trabajadores, a fin de acceder a la alimentación, al

transporte y a un ambiente laboral confortable garantizando con ello su bienestar laboral, evitando la angustia y la desmotivación.

## **MARCO TEORICO**

Se puede definir como la recopilación bibliográfica (tesis, artículos, revistas entre otros documentos), que aporten a la investigación objeto de estudio, considerando la problemática, de la temática abordada, la metodología utilizada, los resultados obtenidos y conclusiones del tema investigado, el cual presentar de acuerdo a una cronología estructurada, compilando de manera puntual los trabajos seleccionados.

Fundamentando lo expuesto, luego de examinar documentos bibliográficos y análisis correspondiente, se hizo necesario precisar investigaciones que de alguna u otra manera se relaciona con el objeto de estudio, la cual se mencionan a continuación:

**Granero (2017)** en su trabajo titulado "Calidad de vida laboral de

las enfermeras, Evaluación y propuestas de mejora” Tesis Doctoral para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Enfermería en la Universidad de Barcelona (Barcelona España), buscó evaluar la calidad de vida laboral de las enfermeras de Barcelona, en el contexto de crisis económica contemporánea, como cualquier trabajador en cualquier empresa. Para ello se valoró las condiciones de trabajo, el bienestar laboral, el burnout, el engagement y el significado del trabajo. También se exploró qué aspectos mejorarían la calidad de vida laboral de las enfermeras. Se utilizó una metodología mixta, que combinó un análisis cuantitativo, descriptivo y transversal, con un análisis cualitativo de contenido, de tipo exploratorio y descriptivo.

Como resultado se obtuvo valorar las condiciones de trabajo, términos asociados al cuidado, eficacia, buenas relaciones sociales, compañerismo, compromiso y responsabilidad para mejorar la calidad de vida laboral.

Las enfermeras diagnosticadas con el síndrome de burnout laboral fueron valoradas con las peores condiciones de trabajo, ellas hablaban de agotamiento, malas condiciones socioeconómicas, malestar y sobrecarga. Las enfermeras opinaron que aumentaría su calidad de vida laboral si corrigen las condiciones de trabajo destacando entre otros aspectos el entorno, la prevención de riesgos, el respeto, el reconocimiento, la contratación, la conciliación, el tiempo de trabajo, la retribución, la carga y organización del trabajo, el ratio enfermera/paciente, la autonomía, la participación, y el liderazgo.

Por consiguiente se toma como referencia el trabajo antes señalado, debido a la similitud en el tema investigado, porque ambas tratan la calidad la vida laboral de los trabajadores, debido a que siendo enfermeras también deberán gozar de beneficios laborales y aspectos que los beneficien o perjudican a los trabajadores, referenciando una metodología cuantitativa, para

evaluar y proponer mejoras a la situación planteada, muy semejante a lo tratado en esta investigación tomando en consideración la situación de las enfermeras, los ingresos, la carga laboral, el bienestar social, puntualizando en teoría de las relaciones laborales, teorías psicosociales que de una u otra manera han servido de utilidad para la consecución del tema abordado en esta investigación.

#### ***Bases Teóricas***

***Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003 R.L.:*** Empresa tomada para el estudio investigado, constituida en el año 2004, el cual tiene como norte el transporte ejecutivos siendo uno de los proveedores más importante PDVSA, S.A., ubicada empresa en la Calle No. 1 Barrio Coromoto Local No. 8-257 diagonal a Subestación Eléctrica Telefax.- (0273) 5529975/ Celular.-0416-5024627 y 0414-4630825 / e-mail. los7venecedores2003@hotmail.com

**La Calidad de Vida Laboral** según **Chiavenato (2000)**, “La

calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella”. (pág. 322), es por tanto que la calidad de vida laboral, es la suma de satisfacción que una persona alcanza mediante el trabajo realizado, obteniendo con ello el bienestar deseado, mediante indicadores que van desde mejoramiento de su nivel educativo, mejoras de vivienda y medioambiente, salud, seguridad, entre otros que garantizan un beneficio para él y para su familia.

**Bienestar Social:** El bienestar social es el conjunto de factores que permiten que las personas gocen de una buena calidad de vida donde se sientan satisfechos a través de logros obtenidos y que dichos logros van de la mano al cumplir los objetivos y metas propuestos y deberían ir en función del esfuerzo que cada quien hace para alcanzarlos. Plenamente

una persona se siente con un buen bienestar social al cubrir, necesidades de alimentación, vivienda, transporte, salud entre otros.

**Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral (CVL):** Las dimensiones y medición de la calidad de vida laboral, aludida en esta investigación refleja condiciones que garantiza a los trabajadores bienestar social necesario para ejercer cualquier actividad realizada, lo cual se toma en consideración los siguientes

aspectos como lo son las siguientes teorías:

Jerarquía de las necesidades de Maslow: Según la Teoría de la Motivación Humana, Abraham Maslow (1908-1970) presentó esta teoría de la motivación según las necesidades humanas que se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide.

#### Cuadro N° 01

Necesidades fisiológicas.	Necesidades de seguridad.	Necesidades sociales.	Necesidad de estima.	Necesidades de autorrealización.
Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia.	Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro.	Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran la de aceptación por parte de los compañeros, de afecto y de amor.	Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la auto.-apreciación, la autoconfianza.	Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua.

**Fuente: Elaborado por Sánchez 2019 tomado de Teoría de la Motivación Humana**

**Teoría del factor dual de Herzberg:**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas se observó que cuando las personas interrogadas se sentían

bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc

**Cuadro N° 02**

Factores Higiénicos <sup>1</sup>	Factores motivadores
1.-Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. 2.-Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. 3.-Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	1.-Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. 2.-Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. 3.-Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

**Fuente: Elaborado por Sánchez 2019 tomado de Teoría del factor dual de Herzberg**

**Teoría X y Teoría Y (McGregor, 1966):** Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La

teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades

Hipótesis X	Hipótesis Y
1.-La gente no quiere trabajar. 2.- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. 3.-La gente tiene poca creatividad. 4.-La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. 5.-La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	1.-Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. 2.-La gente prefiere autonomía. 3.-Todos somos creativos en potencia 4.-La motivación ocurre en todos los niveles 5.-Gente Motivada puede auto dirigirse

**Cuadro N° 03**

**Fuente: Elaborado por Sánchez 2019 tomado de Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Teoría de las tres necesidades de McClelland: Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

**Cuadro N° 04**

Necesidad de logro	Necesidad de poder	Necesidad de afiliación
Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.	Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.	Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

**Fuente: Elaborado por Sánchez 2019 tomado de Teoría X y Teoría Y de McGregor**

### **Indicadores de calidad de vida laboral:**

Según Chiavenato (2000), "La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo." (P. 71), por tal motivo la satisfacción laboral como es el caso de estudio viene dado en el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo, y lo que ellos perciben como contraprestación de lo realizado y con ello garantizan el cubrimiento de sus necesidades por lo cual se procede a

nombrar algunos indicadores objeto de esta investigación:

*Educativa:* la educación está dada en el grado de profesionalización que tienen el trabajador y que ha logrado el éxito en la empresa debido a que su contraprestación es igual a su conocimiento, garantizando con ello una motivación intrínseca con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.

*Salud laboral:* El cual constituye el un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su

participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

*Salario:* Es el dinero que una persona percibe por su trabajo sin considerar el cargo y la función que ejerce.

*Beneficios laborales:* incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares. En las situaciones en las que los empleadores intercambian dinero por estos beneficios, estos son llamados arreglos de intercambio laboral. Estos pueden ser vivienda (provista o pagada por el empleador), seguro de salud (HCM), seguro de vida, protección por discapacidad, Jubilación, vacaciones, seguridad social, permisos de ausencia de trabajo, permiso por paternidad, licencia por maternidad entre otros.

### **Marco metodológico**

Para Balestrini (2010) “El Marco Metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y

sistematizarlos... descubrir y analizar..., a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).”

Pudiendo decir, de lo antes expuesto que el marco metodológico es la serie de pasos a seguir para la recolección y análisis de datos para obtener los resultados.

Tipo y Diseño de la Investigación:

El tipo de investigación cuasi experimental descriptiva, entendiéndose por ello la descripción directa, en el lugar donde ocurre el objeto de estudio; no sólo persigue describir o acercarse de un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, apoyada en una investigación de campo.

El diseño de investigación es Cuantitativo

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información: Para esta investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos propios de este tipo de estudio, como es la encuesta aplicada a los trabajadores de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L., con la

finalidad de recolectar toda la información correspondiente al procedimiento de la investigación. Para ello se utiliza un cuestionario estructurado por ítems en escala de Likert, que tiene el honor de ser uno de los ítems más populares y utilizados en las encuestas. A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

**Operacionalización de Variables:** Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

**Sistema de Variables:** El sistema de variables está constituido por un conjunto de elementos y elementos que detallan lo que se va a investigar a través de la enunciación de los objetivos propuestos, sus dimensiones y Operacionalización de las Variables con sus respectivos indicadores. Constituye una guía sobre el paso a seguir en el perfeccionamiento de la investigación.

**Variables dependientes:** Estudio de acuerdo a la Normativa Vigente, debido a no puede ser modificada y se va a mantener durante Muestra cada variable, además de definirla.

**Variables Independientes:** calidad de vida laboral como una visión para mejorar el bienestar del personal en empresas venezolanas

#### **Cuadro N° 05 Operacionalización de la Variable**

*Intención General:* Analizar la calidad de vida desde una visión subjetiva y objetiva, que permita un bienestar personal, en la empresa Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L.

<b>Variable Nominal</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Calidad de Vida Laboral	Es el nivel de satisfacción que tiene un individuo al realizar un trabajo, generando con ello un bienestar social al cubrir sus necesidades mediante la obtención de un ingreso que genere mejorar las condiciones de vida.	Autorrealización	Educativas	1-2
		Condiciones Físicas del trabajo	Salud Laboral	3-4
		Factores Económicos	Salario	5-7
		Factores Sociales	Beneficios Laborales	8

**Fuente: Elaborado por Sánchez (2019)**

### **Población y Muestra**

*Población:* Según Balestrini (2010) población es un “conjunto finito o infinito de persona, casos o elementos con algunas características comunes” (pág.126). Los cuales conforman el grupo de trabajadores de la empresa Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003 R.L, lo cuales son cinco (5)

*Muestra:* Para Balestrini (2010) la muestra es “parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (pág. 126). Asimismo en concordancia con lo antes señalado se puede decir, que la muestra es una parte de la población y a la vez un subconjunto de los elementos o unidades de muestreo o análisis, donde el estudio de esta investigación por tener una población finita se tomará la misma de la población.

*Medición del instrumento:* Un instrumento debe ser medido para entrelazar los conceptos con

variables objetos de estudio con la finalidad de operacionalizar dichas variables, a través de un instrumento que permitirá registrar datos que deben coincidir con los objetivos planteados los cuales deben ser tres requisitos esenciales como lo es: la validez, la confiabilidad y la objetividad.

*Técnicas de Análisis de la Información:* Las técnicas de análisis de la información son mecanismos utilizados para la valoración e interpretación de los resultados arrojados en el instrumento utilizado, para dar confiabilidad de los datos obtenidos para la cual se utiliza un instrumento (cuestionario) que será aplicado a los encuestados que conforman la muestra, el cual en esta investigación será calidad de vida laboral una visión para mejorar el bienestar del personal de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L. Para la cual la interpretación de los resultados se basó en un análisis descriptivo y se desarrolla la explicación porcentual que permite que el análisis

cuantitativo esté relacionado con el marco teórico establecido.

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO:

El siguiente Cuestionario tiene como finalidad obtener datos para la

realización de la investigación que permitan constatar que existe una calidad de vida laboral una visión para mejorar el bienestar del personal en empresas venezolana.

#### Datos del Encuestado:

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_  
 Género \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_ Año de Graduado \_\_\_\_\_

**Instrucción del Llenado:** A continuación se presentan una serie de preguntas, elige la respuesta marcando una "X" con lápiz tinta a la que estime adecuada según sea el caso y de manera honesta. 1.- Muy de acuerdo (MA); 2.- De acuerdo (DA); 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDND); 4.- En desacuerdo (ED); 5.-Muy en desacuerdo (MED)

	Ítems					
		MA	DA	NDND	ED	MD
	1.- ¿Se siente satisfecho con el nivel de estudio que actualmente posee?					
	2.- ¿Piensa usted que puede mejorar su nivel educativo actualmente?					
	3.- ¿Piensa usted que las condiciones físicas y ambientales de la empresa son las más acordes para desempeñar la labor emprendida diariamente?					
	4.- ¿Piensa usted que, de una u otra forma el patrono está pendiente de garantizar seguridad y medio ambiente en el trabajo?					
	5.- ¿Piensa usted que la remuneración recibida está acorde a cubrir sus necesidades de alimentación, transporte, vivienda, vestimenta, necesidades estéticas, entre otros?					
	6.- ¿Piensa usted que el salario está acorde al nivel de profesionalización y al cargo que ejerce dentro de la empresa?					
	7.- ¿Existen incentivos y compensaciones dadas a los trabajadores para suba sanar problemas económicos actuales, aparte del salario?					
	8.- ¿La empresa provee a los trabajadores de HCM y seguros funerarios, entre otros?					

Fuente: Elaborado por Sánchez 2019

### **Análisis de la información**

Este capítulo presentó los resultados de los datos obtenidos de la información recabada a través del instrumento utilizado el (cuestionario). Por esta razón ha sido necesaria la referencia en los cuadros y gráficos presentados ordenadamente de acuerdo a los ítems y respuestas de los sujetos encuestados y que cuyos gráficos se basan en un sistema de paquetes estadísticos como lo es el (SPSS) que muestra detalladamente y de manera proporcional los resultados.

Asimismo y de acuerdo a lo antes expuesto se procede a presentar el análisis y gráfico a continuación:

Se puede observar que en gráfico representado de acuerdo a los ítems propuestos que: 1.- La mayoría de los empleados no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de estudio que actualmente posee y el hecho de estudiar nuevamente sería complejo por el horario de trabajo debido a que la universidad pública, los estudios son diurnos y fines de semanas. 2.-

Todos los trabajadores opinan no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de que se pueda mejorar el nivel educativo, por condiciones económicas. 3.- Todos los trabajadores están de acuerdo en que las condiciones físicas y ambientales de la empresa son las más acordes para desempeñar la labor emprendida diariamente.

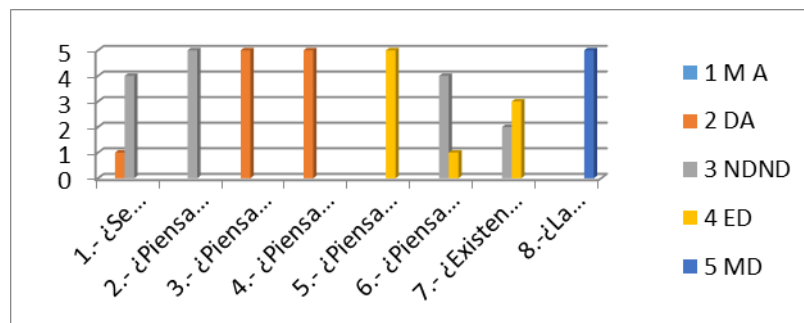
Por otro lado según el ítem 4.- Todos los trabajadores están de acuerdo en que se garantiza seguridad y medio ambiente en el trabajo, en conjunto con el Instituto de Prevención, Seguridad y Medio Ambiente en el trabajo (INPSASEL). 5.- Todos los trabajadores están en desacuerdo con la remuneración recibida debido a que no cubre las necesidades de alimentación, transporte, vivienda, vestimenta, necesidades estéticas, entre otro. 6.- La mayoría de los trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario según el grado de profesionalización y el cargo que se ejerce dentro de la empresa. 7.- Todos los trabajadores plantean que no existen incentivos y compensaciones laborales. 8.- Todos

los trabajadores aseguran que la empresa no provee a los trabajadores de HCM y seguros funerarios. Es por

ello que se sugiere investigar y profundizar

### Cuadro N° 06

Dimensión: Autorrealización, condiciones físicas del trabajo, factores económicos y factores sociales.



Fuente: Elaborado Sánchez (2019)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación presentada logró analizar la calidad de vida laboral, de los trabajadores de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L., tomando en consideración los indicadores permitiendo con ello recabar información, sirviendo como referencia para nuevas investigaciones relacionado al tema, tratando de canalizar otras empresas para conocer el impacto

que tienen con el tema estudiado. En lo cual se concluye lo siguiente:

Con relación al objetivo específico número uno (1), el cual fue diagnosticar si existe bienestar social de acuerdo a las necesidades individuales de los trabajadores en la empresa Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L., se pudo observar:

-El bienestar social, es un factor que involucra la calidad de vida, donde se observa a los trabajadores desmotivados por los

ingresos obtenidos mensualmente al no cubrir sus necesidades más puntuales (alimentación, transporte, vivienda, vestimenta, entre otros), lo cual llegan a su lugar de trabajo caminando y se regresan de igual modo, muchas veces sin desayunar, sin almorzar y sin cenar. Asimismo se observa la falta de motivación por parte del patrono al no valorar el esfuerzo hecho por los trabajadores para llegar a su trabajo, lo cual se les hace tarde al caminar largos trayectos, sabiendo la problemática del transporte, sin considerar que la empresa cuenta con unidades de transporte que pudiera servir para el traslado de los empleados en horas puntuales.

-Por otra parte se observa, que el ambiente en la oficina es algo tenso debido al estrés producto del atraso de los pagos de los clientes que generan ingresos a la empresa, el cual perjudica la compra de material para la oficina, la cancelación de nómina a los trabajadores proporcionando incertidumbre y zozobra al no cumplir con compromisos laborales.

-Por otro lado, el ambiente laboral es óptimo debido a que se cuenta con buena iluminación, un ambiente confortable y con herramientas ergonómicas para el desempeño de las actividades.

Con relación al objetivo específico número dos (2), donde se identifica los indicadores de calidad de vida laboral, se puntualiza con relación al bienestar social de los trabajadores de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L. lo siguiente:

-En cuanto al indicador relacionado con la educación se detalla que el personal no puede seguir estudiando debido a la situación económica circunstancial, porque en donde pudieran cursar estudios universitarios las clases son en la mañana, en la tarde o fin de semana y en el transcurso del día están trabajando y el fin de semana deben dedicarlo a su familia, a los quehaceres del hogar y en otras oportunidades a cumplir obligaciones laborales, que generan un ingreso extra.

-En el indicador correspondiente a la Salud Laboral, se constata la existencia de condiciones óptimas para la realización de las actividades tales como, ambiente confortable, ergonomía, higiene y seguridad industrial.

-En este indicador, correspondiente al Salario, se pudo evidenciar insatisfacción de los trabajadores, debido al poco ingresos obtenido, por no alcanzar para cubrir sus necesidades, desmotivándolos diariamente y generando ciertas preocupación en los trabajadores, tristeza e incertidumbre.

-Con relación al indicador sobre Beneficios laborales, se puede

comprobar que los pagos realizados por ley no cubren realmente lo establecido por la seguridad social en cuanto a salud, vivienda, permisos de ausencia de trabajo, permiso por paternidad, Licencia por maternidad entre otros, trabajadores no gozan con un

seguro de HCM (seguro de hospitalización, cirugía y maternidad), por los altos costos, al igual que otros incentivos laborales cancelados por la empresa en meses anteriores, como el uniforme al personal los cuales hoy en día no se pagan, ni se dan.

Todo esto deja una preocupación y una profunda decepción que altera la tranquilidad del trabajador generando angustias en el porvenir y en muchos casos sin pensar en otra alternativa que migrar del país y dejar su puesto de trabajo lo cual de alguna manera perjudica a la empresa porque le tocaría capacitar a otro personal, generando con ello atraso laboral.

Con relación al objetivo específico número tres (3) que es proponer mejoras que eleven la calidad de vida laboral de la Asociación Cooperativa los 7 Vencedores 2003, R.L. a través de lo siguiente:

1.-Se debe ver al trabajador como garante de generar ingresos mediante su trabajo, por tal motivo su presencia para la empresa es

necesaria, por ello también la empresa debe procurar por medio de las unidades de transporte, trasladar al personal desde su vivienda al lugar del trabajo, y al mismo tiempo buscar y gestionar una bolsa de comida para trabajador y así de alguna manera garantizar de alguna manera la alimentación.

2.-Se recomienda otorgarle al trabajador un bono o un incentivo laboral de manera trimestral donde de alguna manera sea motivada su labor, proporcionando una satisfacción.

3.-Es necesario motivar al trabajador para adquirir conocimiento mediante capacitación, lo cual sería un recurso valioso para la empresa, porque puede ayudar en otras áreas y con sus ideas mejorar la situación.

4.-Se requiere la búsqueda de alternativas como por ejemplo la Asociación Civil Cooperativa Cecobar Barinas, la cual presta servicios de funeraria y médicos a sus afiliados que podría ser una opción más económica y accesible, permitiendo al patrono cancelar una

parte y al trabajador otra para poder contar con un seguro de salud y funerarios.

5.- Por último se propone, estimular al personal a través de actividades de esparcimientos en la misma empresa para compartir con los trabajadores un momento agradable y confortable, liberando el estrés y la tensión laboral.

Esta investigación rompe con una brecha que genera nuevos estudios y análisis en cuanto al comportamiento de la empresa en la situación económica circunstancia vivida, donde vale la pena recomendar nuevas estrategias empresariales como la cooperación competitiva, debido a que es un instrumento de desarrollo empresarial, que tiene como finalidad principal alcanzar metas, objetivos propios a través de una actuación compartida, por medio de un interés común, para con ello aumentar su dimensión siendo más competitivos y de este modo poder expandirse y alcanzar nuevos mercados, por medio de la utilización de las

economías de escala, el mayor alcance y el aprendizaje conjunto.

Asimismo desarrollar una reingeniería apoyada con trabajadores para salir de la crisis, dando importancia al capital humano en función de ir siempre hacia adelante y en busca de crear nuevas alternativas que permitan mejorar con ello la productividad empresarial.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M (2010) **Cómo se Elabora el proyecto de investigación** (7ma ed.) Caracas. Venezuela Consultares Asociados BL
- Balestrini, M. (2006) **Como se elabora el proyecto de investigación:** 7ma. Edición Caracas Venezuela
- Chiavenato, I. (2000) **Administración de Recursos Humanos** 5ta Edición McGRAW-HILL Interamericana, S. A. Santafé de Bogotá, Colombia
- Chiavenato I (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración** 7ma Edición McGRAW-HILL/Inter American a Editores, S.A. Delegación Cuajimalpa, México, D. F.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860** (Extraordinaria) Caracas, Diciembre 30
- Ecured (2018) **Conocimiento para todos Sociedad de la Información** [documento en línea] recuperado en: [https://www.ecured.cu/Sociedad\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n#Sociedad\\_de\\_la\\_Informaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n#Sociedad_de_la_Informaci%C3%B3n)[consulta el 02 de marzo 2018]
- El Nacional (2018) **Calidad de vida en Venezuela: En Caída Libre** por [María Yanes](#) febrero 6, 2018 [documento en línea] disponible en: <https://www.elnacional.com/opinion/columnista/calidad-vida-venezuela-caida-libre-221945/> [consulta el 08 de agosto de 2018]
- Granero Lázaro, A. (2017) **Calidad de Vida Laboral de las Enfermeras** Evaluación y propuestas de mejora [tesis en línea] disponible en: [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/404610/AGL\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/404610/AGL_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [consulta 09 de diciembre 2019]
- Hernández Sampieri, R. (2014) **Metodología de la Investigación** (6ta ed.) México. McGRAW-HILL
- Juan Manuel de la Colina (2012) **Comportamiento**

**Organizacional: Las 7 teorías que explican la motivación.**

[Documento en línea] disponible en:

<http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidadempresarial/cultura-organizacional/16165-comportamiento-organizacional-las-7-teorias-que-explican-la-motivacion> [Consulta 25 de agosto 2019]

**Resultantes para Enfermería.**

parte 1: diseños de investigación cuantitativa [revista en línea] disponible en:

[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es\\_v15n3a22.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf) [Consulta 15 de septiembre 2019]

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial n°6.076 extraordinario del 7 de mayo Caracas- Venezuela

Ley del Seguro Social (2008) Decreto n° 6266 fecha 31 de julio Caracas- Venezuela

Quintero; J (2007) **Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y Paradigmas Educativos;** Venezuela; [documento en línea] disponible en: web: <http://doctorado.josequintero.net/> [Consulta 25 de agosto 2019]

Universidad Cornell (2018) **El Índice Mundial de Innovación 2018** [documento en línea] disponible en: <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330> [Consulta 25 de agosto 2019]

Sousa V. D., Driessnack M. I. Costa Mendes A. (2007) **Revisión de Diseños de Investigación**

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS  
PORTALES WEB DE LOS ORGANISMOS  
PÚBLICOS DEL ESTADO BARINAS**

**Autor: Rivas, Felvir**  
[felvir11@gmail.com](mailto:felvir11@gmail.com)

**Línea de Investigación: La Gerencia en la Sociedad de la Información**

**RESUMEN**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido en una herramienta clave para fortalecer las funciones del gobierno en el logro de sus metas entrega eficiente de sus servicios a los ciudadanos mejorando la gestión pública. Es así como los organismos públicos del Estado comenzaron a impulsar el gobierno electrónico y el desarrollo de una industria nacional de software y hasta ahora a pesar a la crisis política, económica y social que atraviesa el país, y a las deficiencias en reinversión, mantenimiento y actualización de las plataformas tecnológicas, el gobierno electrónico aún continúa y produce beneficios. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar la calidad y desarrollo del gobierno electrónico en los organismos públicos del estado Barinas a través de los portales web y determinar qué atributos describen dichas categorías, para ello se utilizará el modelo de desarrollo Esteves (2005), el modelo de calidad Soler (2013) y con el modelo de ecuaciones estructurales se determinarán los indicadores que influyen significativamente en el desarrollo y calidad de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado para finalmente proponer un modelo estructural que permita describir el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en Barinas. El estudio se enmarca en una investigación de campo, exploratoria-correlacional y transeccional. La muestra estará conformada por treinta y un (31) organismos públicos. Para evaluar los indicadores considerados para cada variable, se procederá a la revisión de cada portal web y se utilizaran varias herramientas de evaluación de portales web.

**PALABRAS CLAVE:**

portales web, calidad  
de portales web,  
desarrollo de  
portales web,  
gobierno electrónico

## ANALYSIS OF THE QUALITY OF THE WEB PORTALS OF THE PUBLIC ORGANISMS OF THE BARINAS STATE

---

Author: Rivas, Felvir  
[felvir11@gmail.com](mailto:felvir11@gmail.com)

**Research Line: Management in the Information Society**

### ABSTRACT

Information and Communication Technologies (ICT) have become a key tool to strengthen the functions of government in achieving its goals and efficient delivery of its services to citizens by improving public management. This is how the public agencies of the State began to promote e-government and the development of a national software industry and so far despite the political, economic and social crisis that the country is going through, and the deficiencies in reinvestment, maintenance and updating of technology platforms, e-government still continues and produces benefits. In this sense, this research aims to analyze the quality and development of electronic government in public agencies of the Barinas state through the web portals and determine which attributes describe these categories, for this purpose the Esteves development model (2005 ), the Soler quality model (2013) and the structural equations model will determine the indicators that significantly influence the development and quality of the e-government web portals in the public bodies of the state to finally propose a structural model that allows describe the development of e-government web portals in Barinas. The study is part of a field investigation, exploratory-correlational and transectional. The sample will consist of thirty-one (31) public bodies. To evaluate the indicators considered for each variable, each web portal will be reviewed and several web portal evaluation tools will be used.

Keywords: web portals, quality of web portals, development of web portals, electronic government.

## INTRODUCCIÓN

La aplicación de las TIC en el gobierno es valorada como una estrategia de gran importancia para los organismos gubernamentales con el fin de mejorar la gestión pública. Las TIC son consideradas como una herramienta poderosa para fomentar la participación ciudadana. Por consiguiente diferentes organismos internacionales han impulsado programas e iniciativas para el desarrollo del gobierno electrónico en todo el mundo.

En este sentido, aumenta el grado de responsabilidad que tiene el Estado, en función de la demanda de gobiernos más receptivos y transparentes, que ofrezcan servicios públicos más eficaces y de mayor calidad, que siempre se encuentren disponibles y puedan ser utilizados en cualquier momento y por ende, lograr una mayor eficiencia en la atención a las demandas de los ciudadanos. Todo ello representa un reto para adoptar e implementar el gobierno electrónico, incorporando soluciones tecnológicas se transforma las

relaciones entre los ciudadanos y el gobierno. Un ejemplo de ello lo representan los portales de gobierno.

Hoy en día, se han desarrollado en todo el mundo una amplia gama de plataformas y portales en internet como iniciativa de gobierno electrónico. Un portal de gobierno, conocido también portal gubernamental, es una entrada a sitios del gobierno que proveen información y recursos a los ciudadanos (Luna, 2017, p. 164) y a los empleados de gobierno.

Los portales gubernamentales se han convertido en una poderosa herramienta para el logro de los objetivos del gobierno electrónico ya que, como lo señaló Prins en 2011 (Citado por Luna, 2017, p. 164) por medio de éstos se incrementa la participación ciudadana en los procesos democráticos y se mejora la velocidad de respuesta del gobierno a las necesidades de los ciudadanos.

Al respecto De Barry, Palmar y Páez (2010) señalaban la importancia de un buen rendimiento y eficiencia en los portales de gobierno, cumpliendo con ciertas

características que involucran su desarrollo y funcionalidad, por esta razón la creación y mantenimiento de portales gubernamentales se ha convertido en un reto para el Estado.

En Venezuela el desarrollo del Gobierno Electrónico comenzó con la creación de portales web en organismos gubernamentales. Es así como alcaldías, gobernaciones, ministerios, entre otros han creado sus páginas web para brindar servicios a los ciudadanos permitiendo la gestión de sus procesos a través del internet. Esta situación es abordada por Páez y Castañeda (2007) cuando señalaron que: "Venezuela asume al gobierno como política de Estado, destinado a profundizar la democracia, facilitando, en una primera fase, el acceso a la información, a través de los sitios web del sistema de administración pública nacional" (p. 176).

Esto podría indicar que el gobierno electrónico en Venezuela es prácticamente una plataforma tecnológica, en la cual el Estado dirige y administra muchas de sus funciones, por medio de herramientas

como la informática y las telecomunicaciones. Todo esto contribuyó a que diversas organizaciones gubernamentales orientaran sus esfuerzos hacia el diseño y creación de sus portales web, de modo que sean simples, auditables, efectivas, oportunas y de calidad; con el fin de producir un sitio web exitoso y eficaz para facilitar los servicios, recursos y transacciones públicas de manera eficiente a la comunidad.

Podemos decir entonces que los portales web del gobierno deben estar bien estructurados y a su vez ofrecer contenidos de relevancia, ya que serán visitados por ciudadanos con experiencia así como inexpertos (con poco dominio y/o inconvenientes para navegar por los mismos) y ambos rasgos deben considerarse al momento de crear y diseñar estos sitios.

Actualmente existen muchos estudios para evaluar tanto la calidad como el desarrollo de aplicaciones de gobierno electrónico en diversos países (Aramouni, Barahona, Donoso, et. al., 2006; Rodríguez,

2010; Vargas, 2010; Purón y Gil-García, 2011; Inostroza, 2015; Martínez, 2017; Salazar, 2017; Franco y Cruz, 2018; Reinoso, 2018; entre otros), pero en el contexto venezolano muy poca investigación, por no decir nula, al respecto nos encontramos (Gómez, 2007; Osio y Pineda, 2015) y especialmente en el estado Barinas, ya que el gobierno electrónico regional aún sigue siendo uno de los desafíos más importante a los que se enfrenta la Administración Pública.

Por lo tanto, la falta de investigaciones que indaguen en la búsqueda de modelos, estrategias y técnicas enfocadas en la calidad de diseño y desarrollo del gobierno electrónico regional se plantea la necesidad de estudiar aquellos organismos públicos de la gobernación del estado Barinas evaluando ciertos atributos de servicio al usuario presentes en los portales web y así proporcionar un modelo para mejorar la gestión pública en nuestro estado.

En el marco de las reflexiones, surgen entonces algunas preguntas

con respecto al trabajo de investigación planteado cuya pregunta de investigación es: ¿Qué factores influyen en la calidad y desarrollo de los sitios web de gobierno electrónico regional? Además con el desarrollo del estudio, se pretende también encontrar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles indicadores son significativos para evaluar la calidad de diseño y contenido de los sitios web del gobierno electrónico regional? ¿Cuáles indicadores son significativos para evaluar el desarrollo de los sitios web del gobierno electrónico regional?, para que, a partir de ellos, saber ¿Qué modelo estructural describe la calidad de diseño y contenido de los sitios web del gobierno electrónico regional? ¿Qué modelo estructural describe el desarrollo de los sitios web del gobierno electrónico regional?

En atención a lo expuesto, se plantean los siguientes objetivos: a) Revisar la literatura existente sobre el concepto de gobierno electrónico y las teorías para evaluar la situación

del gobierno electrónico en Barinas. b) Aplicar un modelo teórico para evaluar la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado Barinas. c) Determinar los indicadores que influyen significativamente en la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado (validando un modelo teórico) de tal manera que dichos indicadores sirvan para proponer un modelo estructural que permita describir la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en Barinas. d) Aplicar un modelo teórico para evaluar el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado Barinas. e) Determinar los indicadores que influyen significativamente en el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado (validando un modelo teórico) de tal manera que dichos indicadores sirvan para

proponer un modelo estructural que permita describir el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en Barinas. f) Validar los modelos estructurales obtenidos a partir de los propuestos teóricamente.

Esta investigación requiere un estudio de campo que utiliza el tipo de investigación exploratoria-correlacional y transeccional, a través de las cuales será posible la obtención de información tanto cualitativa como cuantitativa, sin embargo, el alcance es esencialmente cuantitativo. Se define la población y muestra como los portales web de gobierno electrónico correspondientes a los organismos públicos del estado Barinas que forman parte de la estructura presupuestaria de la Gobernación para el año 2019, la cual estará constituida por treinta y un (31) organismos.

En este sentido, se adelantan aspectos propios del trayecto inicial de la investigación planteada y con ello se espera que ésta sirva de insumo para mejorar sustancialmente el nivel de calidad y desarrollo de los

portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas, todo ello tomando en cuenta el avance que ha tenido la brecha tecnológica que separa a las comunidades, pues se debe tener presente la posibilidad de que el ciudadano acuda personalmente a los organismos públicos para realizar sus trámites y/o quehaceres. Lo cual puede inferir en algunas de las dimensiones que serán analizadas. En cuanto a los diferentes modelos de interacción del gobierno electrónico se tomará la relación Gobierno-Ciudadano (G2C). Partiendo de los supuestos anteriores se tomará en cuenta el *modelo de gobierno electrónico* de Soler (2013) para evaluar la calidad de diseño y contenido, y el modelo de *Esteves* (2005) para evaluar el desarrollo de los sitios web.

### **Antecedentes y Supuestos**

#### **Teóricos.**

#### **Antecedentes.**

González-Bustamante, Carvajal y González. (2019). “**Determinantes**

**del Gobierno Electrónico en las Municipalidades: Evidencia del caso Chileno**”. Universidad de Santiago de Chile. El objetivo de este artículo fue analizar los factores que determinan el desarrollo del gobierno electrónico en las municipalidades de las cinco (5) regiones más pobladas de Chile: Metropolitana de Santiago, de Coquimbo, de Valparaíso, del Bío Bío y de la Araucanía.

Para ello, primero calcularon, describieron y georreferenciaron un índice e-valor municipal 2016 para evaluar el suministro de servicios digitales en cada uno de los municipios. Posteriormente, con análisis de regresiones, analizaron los predictores para un alto desarrollo del gobierno electrónico local. Los autores adaptaron el modelo de e-servicios desarrollado por Esteves (2005), excluyendo los ítems: certificado digital, personalización, e-mail municipal y buscador. Además, consideraron un nuevo ítem: redes sociales.

La población estuvo compuesta por las ciento noventa y uno (191) municipalidades de Chile, pero

debido a que no les fue posible recoger datos de tres comunas, las cuales fueron codificadas como datos perdidos, trabajaron con una base de datos de ciento ochenta y ocho (188) municipios que concentran el setenta y uno coma setenta y uno por ciento (71,71%) de la población nacional estimada en junio del 2016, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas.

Para el cálculo del índice e-valor se sumaron los ítems de cada fase y el resultado se ponderó por un valor teórico que representa el nivel de sofisticación de la fase respectiva. Finalmente, se sumaron los valores de las cinco fases para obtener el índice. De esta forma se calculó el índice e-valor con las ponderaciones originales del modelo de Esteves (2005). El puntaje máximo alcanzado por los municipios evaluados correspondió a Las Condes, perteneciente a la Región Metropolitana de Santiago, con siete coma setenta y cinco (7,75) puntos, de un total posible de ocho coma cincuenta (8,50) puntos con el modelo adaptado. Luego siguió Lo

Barnechea y Providencia, ambos también pertenecientes a la Región Metropolitana, con siete coma veinticinco (7,25) puntos cada uno. Es así como la Región Metropolitana fue la que presentó el e-valor promedio más alto, seguida por la Región de Coquimbo.

El análisis descriptivo y la georreferenciación les permitieron identificar ciertos patrones interesantes sobre el nivel de cumplimiento en las fases de madurez digital y el desarrollo específico de los e-servicios en los municipios analizados. En general la fase que presentó más desarrollo es la fase presencia y luego interacción y la fase con menos desarrollo fue democracia electrónica.

Como antecedente de este trabajo, la investigación de González-Bustamante, Carvajal y González (2019) coincide con el sujeto de observación (los portales web) y la metodología aplicada es análoga a la que prevé utilizar para evaluar el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos nacionales del

Estado, como lo es el modelo propuesto por Esteves (2005), resaltando así la importancia de dicho modelo para estudiar los Sitios Web de la Gestión Pública.

Contreras (2018). **“El gobierno electrónico municipal en Toluca, Estado de México, desde la perspectiva ciudadana”**.

Universidad Nacional Autónoma de México. El objetivo principal de este trabajo fue conocer la percepción ciudadana sobre el funcionamiento del portal electrónico del gobierno municipal de Toluca, a fin de identificar si los ciudadanos hacen uso del portal y cómo lo utilizan; enfatizándose en los elementos de la dimensión externa del gobierno electrónico, como lo son: información, prestación de servicios y participación democrática. En este estudio exploratorio de carácter descriptivo cuantitativo se consideró como población el número de ciudadanos del municipio de Toluca mayores de edad para el año 2016, con un total de quinientos noventa y cinco mil novecientos veinticuatro (595.924) ciudadanos.

El investigador realizó un muestreo probabilístico proporcional al tamaño de la población, con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento (95%) y un margen de error de más o menos cuatro ( $\pm 4$ ), obteniendo una muestra estadística de tamaño seiscientos (600). Con base a ello aplicó seiscientas (600) encuestas a los ciudadanos que conocieran o que hubieran utilizado el portal electrónico del gobierno municipal, con el objetivo de conocer si los ciudadanos están familiarizados con el uso de la página electrónica, si han hecho uso de ella y conocer su opinión acerca de su funcionamiento. Las preguntas de la encuesta fueron enfocadas en los elementos de la dimensión externa del gobierno electrónico.

Entre las conclusiones más relevantes se pueden señalar las siguientes: a) El Portal Web es más utilizado para realizar trámites y conocer información sobre las actividades del gobierno municipal siendo el pago de servicios y la interacción las actividades menos realizadas. b) El tiempo de respuesta

obtenido al momento de realizar los ciudadanos sus trámites fue de rápido a normal. c) Con respecto a la tercera dimensión externa del gobierno electrónico, sólo el veinte dos por ciento (22%) respondió que si se cuentan con espacios o canales de interacción entre el gobierno y los ciudadanos y consideraron a las redes sociales como el medio principal de interacción con funcionarios. d) Además, el autor consideró necesario conocer desde la perspectiva ciudadana cuál consideran que es el uso más importante del portal web del gobierno municipal, la respuesta con mayor porcentaje fue simplificar trámites quedando la participación ciudadana por debajo de cualquier otra opción de respuesta.

El aporte del este estudio de esta investigación es que indiscutiblemente el desarrollo de los Portales Web de gobierno electrónico es un factor importante para los ciudadanos, éste debe ir dirigido a ellos. Las variables estudiadas forman parte de las que se estudiarán en este trabajo doctoral para evaluar

un portal gubernamental, lo cual podría representar un aporte importante sobre los indicadores que podrían dominar cada una de nuestras variables.

### ***Supuestos Teóricos***

Modelo de Calidad de Diseño y Contenido de los Sitios Web.

El gobierno electrónico busca mejorar la eficiencia de la administración pública. Soler (2013), señala que cuando se habla de eficiencia, se hace referencia al control de la calidad de un recurso o servicio. Dicho autor determinó unos parámetros que consideró los más apropiados para evaluar la calidad, los cuales los denominó como parámetros de calidad web. De este modo, los parámetros y sus indicadores son los siguientes:

**Tabla 1**  
*Parámetros e Indicadores de Calidad Web.*

Parámetros	Indicadores
Accesibilidad de la Página.	Facilidad de Localización de la Página.
	Rapidez de Carga de una Página.
	Presentación de la Información de la Web en varios Idiomas.
Navegabilidad de la Página.	Presencia de la Web.
	Mapa de la Web.
	Aparición de Enlaces, Barras de Navegación, Dibujos o Iconos representativos, Tipografía legible, Menús de Opciones, Hipervínculos descriptivos y actualizados, entre otros.
	Aparición de Gifs Animados, Flash, Video, Visitas Virtuales, entre otros.
	Presencia de Buscadores dentro de la página.
	La aparición en su Página Inicial de todos sus elementos principales
	Adaptación de la página Discapacitados.
Empatía.	Ofrecer la posibilidad de un Correo Electrónico para cada ciudadano.
	Posibilidad de Modificar y Personalizar la Web.
	Envío de información por Teléfono Móvil, E-Mail, Correo Postal, entre otros.
	Registro como Usuario Vip.
Aseguramiento.	Número Total de Visitas.
	Fecha de su última actualización
	Confianza de la web, honesta, fiable, autoría
Servicios a través de la Web	Presencia de Plan Ordenación Urbana. Descarga de planos urbanísticos.
	Descarga de impresos.
	Información general sobre Impuestos
	Pagos de impuestos.
	Tramitación Impuestos.
	Tramitar un Cambio de Domicilio.
	Oferta Laboral y Formación.
	Noticias.
	Transmisión Televisiva e incluso acceder a las actas.
	Información actualizada de los miembros de Gobierno, concejales, partidos políticos, entre otros.
	Actividades Mujer.
	Actividades Juventud.
	Actividades Personas Mayores.
	Actividades Infantiles.
	Atención al Consumidor.
Buzón de Quejas y Sugerencias del Ciudadano, Foros.	
Presencia de la Direcciones y Teléfonos de interés para el ciudadano.	

	Normativas Municipales.
	Aula acceso libre a Internet.
	Ayudas, subvenciones.
	Temas de interés para usuarios Inmigrantes.
Información del Municipio.	Información Turística del Municipio.
	Número de Habitantes.
	Presencia de Callejero.
	Clima
	Transportes del Municipio. (Horarios)
	Actividad Ferial. (Calendario, Programa de actividades, entre otros.)
	Listado de Empresas del Municipio, separadas por Sectores.
	Mercados y Plazas.
	Información sobre Casas de Cultura, Bibliotecas, Archivos. (Horarios de Atención al Público)
	Agenda de Actividades Culturales (Teatro, Música, Danza, Toros, Exposiciones, Jornadas, Conferencias, entre otros.)
	Centros De Salud.
	Información sobre Farmacias.
	Centros Escolares.
	Campamentos de Verano.
	Instalaciones, Competiciones Deportivas.
	Seguridad Ciudadana: Bomberos, Policía, Guardia Civil, Protección Civil, entre otros.
	Actividades Medioambientales.
	Asociaciones de Interés: Amas de casa, Mujer, Tercera Edad, entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Soler (2013).

Modelo de Desarrollo de los Sitios Web.

Para evaluar el desarrollo del gobierno electrónico se utilizará como base metodológica la propuesta por Esteves (2005), quien plantea una modificación al esquema presentado por Baum y Di Maio (2000). El modelo del desarrollo del gobierno

electrónico de Esteves (2005), permite determinar el grado de madurez de un gobierno electrónico conociendo la etapa en la que se encuentra un portal web, a través de los servicios que proporciona. Dicho modelo comprende cinco (5) etapas las cuales se muestran en la siguiente Tabla.

**Tabla 2**

*Desarrollo de gobierno electrónico municipal propuesto por Esteves (2005) utilizado en la investigación.*

<b>Etapas de desarrollo</b>	<b>Componentes</b>
Presencia	Logo
	Mapa de sitio web
	Buscador
	Boletín
	Contactos
Información Urbana	Mapas
	Información de transporte
Interacción	Correo electrónico
	Número telefónico
	Redes sociales
	Pagos por la red
Transacción	Carpeta ciudadana
	Certificado digital
	Seguimiento
	Trámites en línea
	Móvil
e-democracia	Participación ciudadana

Fuente: Elaboración propia a partir de Esteves (2005).

### *Fundamentos de los Modelos de Ecuaciones Estructurales*

Los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) han sido extensamente empleados en diferentes disciplinas, lo cual ha generado que el uso de este tipo de modelos empieza a ser una práctica común, ya que constituyen una de las herramientas más potentes para los

estudios de relaciones casuales sobre datos no experimentales cuando las relaciones son del tipo lineal. Estos modelos son una serie de técnicas estadísticas multivariantes que combina tanto la regresión múltiple como el análisis factorial (Kahn, 2006) pero matemáticamente, son más complejos de estimar.

Hair, Anderson, Tatham y Black (2010) destacaron que los SEM permiten examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, y es muy ventajoso cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en repetidas relaciones de dependencia. También señala que muchas de las mismas variables afectan a cada una de las variables

dependientes, pero con efectos distintos.

### **Metodología**

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación, según Bohórquez, Andrade, Carrillo y Silva (2018) debe abordar una serie de elementos adicionales los cuales se aprecian en la siguiente Tabla:

**Tabla 3**

*Elementos para clasificar el tipo de la investigación.*

<b>Elementos</b>	<b>Tipo</b>
En función del propósito	Aplicada
Según la inferencia	Estadístico
Nivel de profundidad	Exploratoria-Correlacional
Naturaleza de los datos	Cuantitativa
Medios para obtener los datos	Campo
Periodo que se realiza.	Transversal o transeccional

Fuente: Elaboración propia (2019)

### **Diseño de la investigación**

Antes de analizar la información es necesario realizar varios pasos, como parte de la planeación general, como lo mencionó Niño (2011):

Precisar tipo y enfoque de investigación: Como se señaló en el apartado anterior esta investigación

es de tipo aplicada, estadística, correlacional, de campo y transversal de perspectiva cuantitativo, ya que se aplicarán modelos teóricos a un conjunto de datos (sin manipularlos) que se recolectarán en un solo tiempo estableciendo posibles relaciones entre ellos.

1. Fijar la población y muestra: En la presente investigación la población estuvo conformada por los portales web de gobierno electrónico correspondientes a los organismos públicos del estado Barinas que forman parte de la estructura presupuestaria de la Gobernación para el año 2019, la

cual estará constituida por treinta y un (31) organismos.

2. Plantear hipótesis: Una vez planteadas las variables con sus respectivas dimensiones con la que se van a trabajar en esta investigación, en la siguiente tabla se procede a definir las hipótesis que serán objeto de validación para el logro de los objetivos de dicho estudio:

**Tabla 4**  
*Sistema de hipótesis*

Hipótesis de trabajo	Hipótesis nula	Objetivo específico relacionado
Existe una relación significativa entre la accesibilidad de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la accesibilidad de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	Determinar los indicadores que influyen significativamente en la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado (validando un modelo teórico) de tal manera que dichos indicadores sirvan para proponer un modelo estructural que permita describir la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en Barinas.
Existe una relación significativa entre la navegabilidad de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos	No existe una relación significativa entre la navegabilidad de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos	

portales.	portales.	
Existe una relación significativa entre la empatía de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la empatía de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	
Existe una relación significativa entre la aseguramiento de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la aseguramiento de la página de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales.	Determinar los indicadores que influyen significativamente en la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado (validando un modelo teórico) de tal manera que dichos indicadores sirvan para proponer un modelo estructural que permita describir la calidad de diseño y contenido de los portales web de gobierno electrónico en Barinas.
Existe una relación significativa entre los servicios que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales web.	No existe una relación significativa entre los servicios que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales web.	
Existe una relación significativa entre la información del estado que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales web.	No existe una relación significativa entre la información del estado que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y la calidad de diseño y contenido de dichos portales web.	
Existe una relación	No existe una relación	Determinar los

significativa entre la presencia de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	significativa entre la presencia de los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	indicadores que influyen significativamente en el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en los organismos públicos del estado (validando un modelo teórico) de tal manera que dichos indicadores sirvan para proponer un modelo estructural que permita describir el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en Barinas.
Existe una relación significativa entre la información urbana que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la información urbana que ofrecen los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	
Existe una relación significativa entre la interacción en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la interacción en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	
Existe una relación significativa entre la transacción en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la transacción en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	
Existe una relación significativa entre la democracia electrónica en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	No existe una relación significativa entre la democracia electrónica en los portales web de gobierno electrónico de los organismos públicos del estado Barinas y el desarrollo de dichos portales.	

		manera que dichos indicadores sirvan para proponer un modelo estructural que permita describir el desarrollo de los portales web de gobierno electrónico en Barinas.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2019)

3. Determinar variables: Las variables que han de analizarse en esta trabajo de investigación son: Calidad de diseño y contenido y Desarrollo web.
4. Escoger las técnicas para recoger los datos: Para evaluar los indicadores considerados para cada variable, se procedió a la revisión de cada sitio web y se utilizaron varias herramientas de evaluación de sitios web como lo son: GTMetrix, Wonrank, Hubspot Grader.

### CONCLUSIONES

La presente investigación se encuentra en estado de desarrollo (fase final) tiene un significativo

aporte científico y tecnológico, pues gracias al surgimiento y la popularización que han tenido las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la última década del siglo XX los ciudadanos, cada día tienen mayor acceso a la información digital, por medio de éstas se ha relacionado la economía y finanzas de un Estado creando una conexión entre los ciudadanos y el gobierno.

Por otro lado, hasta la fecha ha sido difícil contar con investigaciones sobre la evaluación significativa de los sitios web del estado Barinas, muy poco o nada se sabe acerca de la medición de la calidad y desarrollo. La mayoría de los estudios de evaluación de sitios web de gobierno

electrónico solo incluyen evaluación limitada o medición del contenido de información en Venezuela.

Todo ello resalta la importancia de validar los portales web de gobierno electrónico regional con el fin de que sean más pertinentes y útiles a la ciudadanía, como es bien sabido cada día se observa un aumento de los organismos públicos con presencia en el ciberespacio. Al analizar la calidad y desarrollo de los sitios web de los organismos públicos se obtendrán nuevos conocimientos científicos sobre la realidad del gobierno electrónico en nuestro estado mejorando cualitativamente la gestión pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramouni, G., Barahona, J., Donoso, P. et. al. (2006). **Análisis del Gobierno Electrónico Municipal en Iberoamérica**. Cátedra en e-Government. [http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/egov\\_municipal\\_iberamerica\\_catedra\\_2006.pdf](http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/egov_municipal_iberamerica_catedra_2006.pdf)
- Baum, C., Di Maio, A. (2000). **Gartner's four phases of e-government model**. Gartner Group Inc., Stamford.
- Bohórquez, F., Andrade, F., Carrillo, O., Silva, B. (2018). **Laboratorio vivo como método de investigación**. Ecuador: Editorial Liveworking S.A.
- Contreras, L. (2018). **El gobierno electrónico municipal en Toluca, Estado de México, desde la perspectiva ciudadana**. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, No. 28 (enero-abril), p.p. 37-59.
- De Barry, H., Palmar, H. y Páez, A. (2010). **Gobierno electrónico y usabilidad en los trámites en línea disponibles en la ventanilla única de Venezuela**. Hélice: Revista Venezolana de Ciencias de la Información. ISSN 1856-9900, Depósito legal: ppl200902ZU3272. Vol. 2. No. 1 Enero-Junio. Disponible en: [http://www.cidtec.luz.edu.ve/images/stories/helice/v2n1/articulos/gobierno\\_electronico\\_y\\_usabilidad\\_en\\_los\\_tramites\\_en\\_linea\\_disponibles\\_en\\_la\\_ventanilla\\_unica\\_de\\_venezuela.pdf](http://www.cidtec.luz.edu.ve/images/stories/helice/v2n1/articulos/gobierno_electronico_y_usabilidad_en_los_tramites_en_linea_disponibles_en_la_ventanilla_unica_de_venezuela.pdf)
- Inostroza, O. (2015). **Índice de Participación Electrónica Municipal: Gobierno Electrónico Local en la Región Metropolitana**. Revista Búsquedas políticas. Volumen 4. No. 1. 113-135pp. Universidad Alberto Hurtado, Chile. <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/6787/V04N01>

[pp 113-135 Inostroza.pdf?sequence=1](#)

Esteves, J. (2005). **Análisis del Desarrollo del Gobierno Electrónico Municipal en España, Madrid.** Papel de Trabajo, Cátedra Software AG - Alianza Sumaq en eGovernment.

Franco, J., y Cruz, C. (2018). **Gobierno electrónico, calidad y eficiencia en la relación G2C en el estado de Oaxaca, 2011-2015.** Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Número 30, Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/download/65678/59078>

Gómez, P. (2007). **El gobierno electrónico en el municipio venezolano.** Revista Enlace. Vol. 4. No. 2. 67-80pp. Fecha de consulta: 25 de febrero de 2019. Disponible en: [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1690-75152007000200005&lng=es&tlnq=es](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000200005&lng=es&tlnq=es).

González-Bustamante, B., Carvajal, A., y González, A. (2019). **Determinantes del Gobierno Electrónico en las Municipalidades: Evidencia del caso Chileno.** SocArXiv. Disponible en: <https://osf.io/preprints/socarxiv/fze3x/>

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (2010). **Multivariate data analysis.** (7ma ed). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kahn, J. (2006). **Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice: Principies, advances and applications.** The Counseling Psychologist, 34, 1-36.

Luna, D. (2017). **Sitios Web y Portales de Gobierno.** Gil-García, J., Criado, J., y Téllez, J., (eds). Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados, México, INFOTEC, pp. 161-186. Disponible en:

<https://www.infotec.mx/work/model/s/infotec/Resource/1274/1/images/cap6.pdf>.

Martínez, F. (2017). **Gobierno Electrónico en América Latina. Estudio Comparativo de Portales Web de Administraciones Locales de México, Chile, Colombia y Uruguay.** [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67959/FMR\\_Tesis%20Maestria\\_Portales%20Web%20Locales.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67959/FMR_Tesis%20Maestria_Portales%20Web%20Locales.pdf?sequence=1)

Niño, V. (2011). **Metodología de la investigación.** (1a. Ed). Bogotá: Ediciones de la U.

Osio, L., y Pineda, P. (2015). **Evolución del e-gobierno en la Alcaldía del Municipio Naguanagua, estado Carabobo: período 2004-2014.** Enl@ce:

- Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 96-114. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/823/82340995007.pdf>
- Páez, Á., y Castañeda, H. (2007). **Evolución del gobierno electrónico en Venezuela.** Temas de Comunicación, Número 15, pp. 173-190. Disponible en: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/articulo/view/320>
- Purón, G., Gil-García, R. (2011). **Los efectos de las características tecnológicas en los sitios web del gobierno: Un análisis longitudinal de los gobiernos estatales en los Estados Unidos (periodo 2001, 2006).** Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. México. CIDE, Número 263.
- Reinoso, O. (2018). **La Gestión de la Calidad y el Gobierno Electrónico dentro del proceso de modernización del organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental durante el año 2017.** Universidad César Vallejo. Perú. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17687/Reynoso\\_POM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17687/Reynoso_POM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, R. (2010). **Marco de Medición de Calidad para Gobierno Electrónico - Aplicable a Sitios Web de Gobiernos Locales.** Tesis Doctoral. Disponible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4uibd.nsf/623A77E49C12F7F405257C1600801AEC/\\$FILE/Rodriguez\\_Andrea.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4uibd.nsf/623A77E49C12F7F405257C1600801AEC/$FILE/Rodriguez_Andrea.pdf).
- Salazar, N. (2017). **Las TIC, el Gobierno Electrónico y las alcaldías ecuatorianas: el camino hacia los gobiernos abiertos, la innovación y el empoderamiento del ciudadano.** Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, Volumen 11, N° 1 <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/v11n1/art01.pdf>
- Soler, C. (2013). **Calidad y Rendimiento de Sitios Web de E-Government. Aplicación a la Administración Local.** Universidad de Murcia. Tesis doctoral.
- Vargas, C. (2010). **Desarrollo y e-Gobierno en Latinoamérica: Responsabilidad y Transparencia de la información económico-financiera en la gestión pública.** Tesis doctoral, Universidad de Granada, España.

**GENERAR UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL, COMO RECURSO ESTRATÉGICO, EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

**Autora: Medina, Kattiusca**  
[KattiuskaJosefinaMedina@gmail.com](mailto:KattiuskaJosefinaMedina@gmail.com)

**Línea de investigación: Potencialidad social desde las organizaciones**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito explicar una aproximación teórica de cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral. La Metodología del estudio se en marco de Campo-Descriptivo. La muestra estuvo conformada por Seis (06) personas de Recursos Humanos. La Validez se realizó mediante Kuder Rincharson el cual aporó un coeficiente de cero con noventa y siete 0,97 cuyo valor indica alto Coeficiente y una prueba Homogénea. Línea de Investigación: Potencialidad Social desde las Organizaciones: buscando una relación entre el individuo y el colectivo y promulgando nuevas tendencia organizativas y que forma parte de la sociedad y de objeto social jurídicamente reconocido. Además que toda organización – Individuo busca cambios radicales en todas sus maneras. En este estudio, con base en los resultados obtenidos se concluye, que la institución posee características: valores individuales y en común, estos representan una característica de esta Institución, por otra parte, sostienen que poseen valores, aptitudes, conducta empresarial Se recomienda necesariamente, el mercado corporativo es ahora global vincula las actividades propias, con todas las funciones motoras de la Organización y de muchas organizaciones de un país con las de muchos países, los compromisos son de mayor envergadura y relevancia, la sobrevivencia ahora es más difícil utilizando políticas muy completas, se le recomienda a la empresa rediseñar los cargos, elaborar nuevos manuales organizacionales ya que de lo anterior las funciones de los cargos deben fortalecerse

**PALABRAS CLAVE**

cultura, organización,  
productividad

**GENERATE A THEORETICAL APPROXIMATION OF  
ORGANIZATIONAL CULTURE, AS A STRATEGIC REMEDY, IN THE  
LABOR PRODUCTIVITY**

---

**Autora: Medina, Kattiusca**  
[KattiuskaJosefinaMedina@gmail.com](mailto:KattiuskaJosefinaMedina@gmail.com)

**Research line: Social potential from organizations**

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to explain a theoretical approach to organizational culture, as a strategic resource, in labor productivity. The methodology of the study is in the field of Descriptive Field. The sample consisted of Six (06) people from Human Resources. Validity was carried out by Kuder Rincherson which contributed a zero coefficient with ninety-seven 0.97 whose value indicates high Coefficient and a homogeneous test. Research Line: Social Potential from Organizations: seeking a relationship between the individual and the collective and promulgating new organizational trends and that is part of society and a legally recognized corporate purpose. In addition to any organization - Individual seeks radical changes in all its ways. In this study, based on the results obtained, it is concluded that the institution has characteristics: individual values and in common, these represent a characteristic of this Institution, on the other hand, they maintain that they possess values, skills, business conduct It is necessarily recommended, The corporate market is now global links its own activities, with all the motor functions of the Organization and of many organizations of a country with those of many countries, the commitments are of greater scope and relevance, survival is now more difficult using policies very complete, the company is recommended to redesign the charges, develop new organizational manuals since the above functions of the charges must be strengthened

**Key words:** culture, organisation, productivity.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la aproximación teórica de la cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral, ha sido un tema de marcado interés desde hace años atrás, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un recurso de relevada importancia estratégica. Es por ello, que las formas de realizar las actividades, plantear como solucionar inconvenientes, además de la manera de socializarse los individuos con el entorno en cada organización permiten divisar las diferencias culturales en determinado momento establecen barreras que perturban el logro de los objetivos laborales, el clima organizacional y el desempeño profesional del trabajador.

Debido a ello, el desempeño laboral de un trabajador debe medirse por su rendimiento, por lo cual, debe contarse con adecuadas acciones a fin de lograr lo mejor de sí, como un esfuerzo individual que depende de

las habilidades y capacidades de cada una de las personas involucradas en las actividades laborales de su empresa. Bastamente conocido es, que el desarrollo de la cultura organizacional, permite a los integrantes de la institución ciertas aptitudes pero los inhiben de otras. Por lo tanto, la cultura abierta, además de la humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, Thompson y Strickland (2001), indican que el concepto de la cultura organizacional se puede definir como “los valores, principios, formación y arraigo que se le da al lugar de trabajo. Estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (p. 11). Esta definición permite entender que éste repercute sobre los incentivos de los miembros de la institución y sobre su correspondiente comportamiento. Esta conducta tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo,

rendimiento, deleite, rotación, armonía.

En virtud de lo antes citado, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia de la cultura laboral como factor determinante de la eficacia del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PDVSA-Asfalto Barinas, la misma permitirá lograr una integración cultural al proceso administrativo como factor de productividad laboral, así mismo, se pretende incorporar un modelo de gestión laboral donde sea más eficiente la tarea de cada trabajador, donde se puedan detectar los potenciales problemas e inconvenientes estratégicos de índole laboral, que le permitan a priori efectuar su análisis o estudio, para lograr la mejor toma de decisiones y su posible solución.

Cabe indicar, que dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PDVSA-Asfalto Barinas, producto de la presión por la gran cantidad de trabajo existente y el apresuramiento de las actividades

laborales debido al ausentismo, escaso incentivo laboral, renunciaciones, la pérdida del salario real, así como la rotación del personal, con frecuencia se cometen errores que afectan el rendimiento laboral de la misma, acarrear serios inconvenientes que dificultan las acciones de trabajo y traen como consecuencia pérdidas para la industria petrolera. Estas incidencias de índole laboral influyen negativamente en la estatal petrolera que busca ser una compañía multilateral eficaz y eficiente en sus procesos laborales.

Partiendo de estas afirmaciones de investigación se orienta a destacar la importancia de la cultura como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, específicamente en el contexto petrolero. Los cambios constantes en el mundo actual obligan a las organizaciones públicas y privadas a enrumbar sus acciones de un desarrollo sistemático y permanente para dar respuesta a los problemas planteados por el ambiente. Este hecho, es reflejo de los nuevos paradigmas de cambios que obligan a

revisar y renovar los conceptos que oriente las labores inherentes a los procesos administrativos, como vía de búsqueda de respuesta a la crisis, encauzándose a ejercer cambios estructurales y estratégicos principalmente en lo administrativo y gerencial para que la gestión sea de calidad.

En este sentido, las empresas petroleras, tanto públicas como privadas están sometidas a los constantes cambios, así como a los problemas planteados por el desarrollo organizacional que influyen en las variables administrativas. De hecho, Chiavenato (2010), señala que éste “surge como una estrategia orientada a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional, no basta sólo proporcionar entrenamiento, adecuación individual o grupal sin establecer un patrón de desempeño y programa coherente de cambio en toda la organización” (p. 630). Sin duda alguna, que la flexibilidad que se refiere el autor, implica que la gerencia debe involucrar a todo el personal para que conozca lo que se proyecta, pero también viceversa; es

decir, que la parte laboral debe conocer muy bien los planes y propósitos con los cuales trabaja el subordinado.

Es evidente entonces, que cada variable laboral constituye un factor productivo de la organización el cual, se expone a los cambios a la problemáticas funcionales en las empresas, la expresión de una realidad cultural, llamadas a vivir en un mundo de permanentes cambios, tanto en lo económico, político como en lo social, debido que las instituciones visionarias con éxito del mundo, han basado su estrategia en el desarrollo de su principal fortaleza, su gente (recurso humano), como elemento ineludible. En otras palabras, es importante para la industria contar con una alta gerencia formada de la mejor manera que le permita lograr sus propias acciones organizacionales para obtener con éxitos y eficiencia los procesos administrativos, especialmente en el área laboral situación que se desea dentro del proyecto investigativo desarrollado.

En la actualidad mundial se viven momentos de cambios, propios de los procesos de la globalización. Entre ellos se puede mencionar los avances tecnológicos, así como la modernización de las organizaciones en todos sus aspectos y niveles, por lo cual se requiere de las empresas, en especial las de mayor envergaduras para las naciones como la petrolera, el diseño, así como la aplicación de acciones que garanticen la optimización de los procesos laborales que satisfagan la demanda de sus trabajadores, además puedan cumplir con los objetivos trazados al inicio de su actividad.

Las empresas petroleras deben integrar procesos rigurosos de organización, planificación, dirección, evaluación y control con detallados elementos que le permitan conocer la evolución de las misma, el progreso de su gestión, la productividad, además de la competencia sostenible de la organización; así como también le permita acercarse a nuevos escenarios de trabajos, incorporando el proceso administrativo como

herramienta para construir a mejorar el desempeño laboral, de allí que Solana (2003), explique que los procesos gerenciales “deben estar aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, además de las habilidades de sus miembros, en beneficios del individuo, de la organización y del medio ambiente en general” (p. 148). Esta aseveración permite entender que deben diseñar políticas institucionales, innovaciones en materia laboral, además de incorporar nuevas estrategias al servicio de los trabajadores, que pudieran ser más beneficiosas para la propia empresa.

En Latinoamérica, las empresas petroleras están desafiadas por fuerzas que se despliegan por un ambiente cambiante (político, económico y climático), elementos importantes que deben ser tomados en cuentas al momento de programar cualquier actividad de índole laboral. Todo esto ejerce fuerte presión sobre el desarrollo de las fuerzas productivas; de hecho la diversidad como la novedad de estos fenómenos

son tan impredecibles que literalmente están sacudiendo a la sociedad del continente.

Sin duda alguna, que es una simpleza ignorar como se viene transformando las naciones latinoamericanas en sus procesos internos, reconocerlo es el reto y la necesidad de adecuarse a sus métodos laborales es la prioridad, a fin de lograr una mejor calidad de vida de sus asociados, como más equitativa para los trabajadores en el presente inmediato. Al respecto Melinkoff (2009), señala que los procesos laborales “son de gran importancia para todas las empresas, porque estos forman parte de las destrezas con que se propone lograr la eficacia y eficiencia productiva laboral esperada, lo cual forma parte de sus objetivos” (p. 374). En consecuencia, se puede considerar que éstos son la conducción racional de las acciones de una empresa. Ello implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecutan dentro de una organización.

Cabe aclarar, que en Venezuela existe la empresa estatal Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), que es la encargada de administrar así como vender el crudo venezolano, cuya misión principal se centra en garantizar la confiabilidad conceptual y volumétrica de las reservas de hidrocarburos, conjuntamente con las unidades de negocio, a través del asesoramiento, análisis, además de la validación de la información técnica, cumpliendo con las normas establecidas por el Ministerio Popular para la Energía y Petróleo, a fin de soportar la toma de decisiones para el desarrollo de las reservas e identificación de oportunidades de negocios de la industria y el accionista.

De ahí que, el cumplimiento de lo especificado en la misión requiere de una óptima administración de todos sus recursos (económico, humano y administrativo), esto con el fin de atender las obligaciones y necesidades que hoy en día demanda cualquier organización moderna, utilizando métodos que permitan sobresalir en el difícil campo

de la comercialización de sus productos.

Por ello, se debe entender que la industria petrolera por razones obvias debe mantener adecuadamente un proceso laboral para alcanzar sus objetivos propuestos.

Se debe acotar, que en el estado Barinas existen diversas empresas que prestan sus servicios a la estatal PDVSA, tales como: San Antonio Internacional, PEMEX y PETROBLAS entre otras organizaciones que la industria petrolera Venezolana estratégicamente ha ido asumido compromisos por lo cual, requiere un mayor volumen de personal para cumplir cabalmente con los mismos. Por lo tanto, el cumplimiento del proceso laboral en sus diferentes niveles debe ser novedoso, así como productivo que evite el desgaste de energía laboral dentro del proceso productivo de la organización.

El desarrollar un estudio de una variable administrativa de PDVSA generada por sus empleados como lo es la cultura organizacional siendo

ésta, atributo o ingrediente para la planificación estratégica de la empresa, para afrontar los cambios, así como fortalecer el proceso administrativo. Según, Chiavenato (2010), la cultura organizacional “es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización” (p. 36). Este concepto permite afirmar que es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y maneras de ejecutar tareas adoptadas por la organización al transcurrir el tiempo, se desprende del sistema formal e informal de trabajo en que el sistema organizacional se proyecta bajo una imagen que genera un valor agregado.

Así mismo, la cultura organizacional permite desarrollar o formar cada uno de los integrantes del personal, además que cada trabajador adapte su cultura en la respectiva institución que este laborando, estableciéndose y conociéndola, para poder así darle un valor agregado a la organización tal es el caso de la estatal Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima

(PDVSA) – Asfalto, requiere de planes operativos de la organizaciones formalizadas que ayudan al proceso de las tomas de decisiones tales como: El Plan Simón Bolívar, la Cinco (5) Líneas Estratégicas y el Convenio China – Venezuela.

Dentro de este contexto, en el diagnóstico efectuado a la empresa petrolera, se pudo evidenciar que derivado del bloqueo económico, la Gerencia de Recursos Humanos presenta fallas estructurales en su proceso laboral, la causa de ello se debe a diferentes inconveniente entre los que se puede mencionar: las renuncias masivas que se han efectuado en los últimos tres (3) años, altísima tasa de rotación de personal, ausentismo, además de la escasa motivación que genera los sueldos productos de la inflación que se ha venido produciendo en el país, lo que trae como consecuencia una menor productividad, mayor desgaste del trabajador, así como una baja rentabilidad a la misma. Derivado de esta circunstancia dentro del estudio

se pretende formular las siguientes Interrogantes:

¿Por qué se requiere indagar sobre la cultura organizacional, el sistema de valores, creencias, además de las tradiciones adoptadas como recurso estratégico en la productividad laboral de la empresa PDVSA – Asfalto?

¿Cuál será la cultura organizacional como aplicación del proceso administrativo en la empresa PDVSA – Asfalto?

¿Por qué se debe caracterizar la cultura como valor agregado en la gestión de la empresa PDVSA – Asfalto?

Con base en las presentaciones anteriores interrogantes relacionadas con las variables investigativas se proyectan los siguientes objetivos:

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Generar una aproximación teórica de cultura organizacional, en relación con el recurso estratégico, en

la productividad laboral de la empresa PDVSA ubicada en el Municipio Barinas del estado Barinas.

### ***Objetivos Específicos***

- Indagar sobre la cultura organizacional, el sistema de valores, creencias, además de las tradiciones adoptadas como recurso estratégico en la productividad laboral de la empresa PDVSA - Asfalto.

-Analizar la cultura organizacional como aplicación del proceso administrativo en la empresa PDVSA - Asfalto.

-Caracterizar la cultura como valor agregado en la gestión de la empresa PDVSA - Asfalto.

Para desarrollar esta exploración se revisaron diversos trabajos de investigación relacionados con el tema a tratar y el caso de estudio, allí se encontraron bases conceptuales que sirvieron para los fines previstos entre los cuales se citan a continuación:

El trabajo de grado efectuado por Pino (2008), para obtener el

grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas, titulado: “La Relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional” El objetivo del estudio cuantitativo es determinar si las prácticas de la calidad total están relacionadas con el desempeño operacional y organizacional, y describir en qué medidas de las prácticas de la calidad total y el desempeño operacional es distinto de acuerdo al sector industrial y al tamaño de la organización.

Por otro lado, se intenta analizar si la concordancia entre la cultura nacional y las prácticas de la calidad total conlleva a un mejor trabajo operacional. De esta manera se contribuirá a la generación de conocimiento de cómo lograr mejores resultados para la empresa en la implementación de un programa de gestión de la calidad total.

La presente investigación busca contribuir a cerrar la brecha de conocimiento existente de la relación entre las prácticas de la calidad total y el desempeño, considerando la

cultura nacional, el sector industrial, y el tamaño de la organización como variables moderadoras en la investigación., el este estudio se consideran tanto aspectos operativos, como la satisfacción del cliente o calidad del producto; como los de resultados del negocio, referidos al crecimiento en ventas y utilidades. La misma permitió realizar una búsqueda más exhaustiva y entrar a profundidad, las investigaciones realizadas en otros países, el cual, servirá de guía para la indagación.

En una segunda Investigación efectuada por Merchán (2015), y presentada al Programa de Doctorado en Administración en Ecuador denominada: “Cultura organizacional en clave (pos) modernista. Esta investigación, esencialmente teórica, reflexiona sobre la construcción del discurso funcionalista de la cultura organizacional, a partir de los estudios críticos en la gestión y de las teorías organizacionales posmodernistas que se sitúan en los márgenes del centro hegemónico en la administración. En un contexto

dialéctico entre modernidad y posmodernidad, y sobre la base de las categorías de deconstrucción, discurso y subjetividad –que sustentan la mirada de que la realidad se constituye por medio del lenguaje se elucida el concepto de la dimensión simbólica del espacio-dinámica organizacional.

Además, por medio del análisis de las formaciones discursivas sobre cultura organizacional, la investigación examina las metas narrativas y los conceptos positivistas de las teorías modernistas en la gestión, en contraste con las teorías posmodernistas que visibilizan las subjetividades, que según este estudio son parte de las presunciones básicas de la cultura organizacional. La fundamentación metodológica forma parte de la reflexión teórica de la tesis, haciendo posible identificar una epistemología afín al postmodernismo organizacional como una contribución científica.

Los datos empíricos que ilustran la comprensión de los planteamientos ontológicos fueron recogidos por medio de una etnografía enfocada,

como estrategia metodológica antitética al concepto funcionalista de comprobación empírica, y se llevó a cabo en una organización cultural en la ciudad de París: el Musée du Quai Branly. La tesis contempla un aporte autorreflexivo del investigador, como leit motiv de este estudio, cuyo eje gira en torno a la comprensión de las teorías organizacionales críticas y posmodernistas.”

El resultado de la anterior investigación, confirma la tesis, de que la incorporación de las variables administrativas explicadas suficientemente por la teoría general de la administración a la elaboración de proceso administrativo posee validez científica y artística.

Se trata de incluir la variable, cultura organizacional como elemento propio de la planificación estratégica característico, generador del valor agregado corporativo. Así como todas las variables expuestas por la teoría general de la administración. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o

redefinidos y luego divulgados. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización una ley empresarial.

Todo ello con el objetivo de afrontar los cambios sistemáticamente en la empresa, uno de los aportes y el más fundamental de esta investigación es generar un desarrollo sistémico de la organización de PDVSA- Asfalto. Se busca ayudar a que el proceso de toma de decisiones se lleve a cabo con mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

En ese sentido, PDVSA está subordinada al Estado Venezolano y por lo tanto actúa bajo los lineamientos trazados en los Planes de Desarrollo Nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo.

## Metodología

Las ciencias sociales se enfocan dos (02) posiciones con el paradigma positivista con Durkheim y otro el paradigma humanista de Weber; hay que establecer una diferencia histórica entre ambos y encontrando lo epistemológico en la investigación. Este proyecto no se podría olvidar lo ontológico otro elemento fundamental para la investigación, lo ontológico permitirá conocer el ser y la esencia del mismo. En relación con el enfoque epistemológico el Manual para la elaboración, presentación y evaluación del trabajo de grado y tesis doctoral de los programas de postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua (2017), indica que “en este aspecto debe señalarse la orientación del paradigma interpretativo, hermenéutico, fenomenológico, crítico, feminismo, postmodernismo u otro según el autor considerado” (p. 69).

Lo epistemológico en la investigación permitirá conocer de lo histórico y así poder entrar en lo

científico que es fundamental para el estudio. La ejecución de este proyecto, se realizó bajo ciertos criterios y métodos los cuales representa el conjunto de técnicas, así como procedimientos metodológicos, impredecibles para obtener información científica, con el fin de dar respuestas a las interrogantes formuladas en el problema de investigación, para de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

Específicamente en el marco de la propuesta metodológica se debe dar cuenta de los procesos de investigación que dieron lugar al desarrollo y finalización del proyecto investigativo. Así pues, se refiere al tipo de investigación seleccionada, finalizando con un recuento entre el instrumento de recolección de datos y las estrategias para el análisis de la información.

Desde esta perspectiva, el presente proyecto investigativo se orienta desde el punto epistémico de una investigación cuantitativa dentro del paradigma interpretativo, amparada en una exploración

documental, bajo el diseño no experimental sustentada en el nivel descriptivo, para profundizar más en el fenómeno estudiado.

Para efectos del estudio, éste es de índole cuantitativo, Álvarez (2018), desde su perspectiva indica que “está basada en una filosofía positivista que supone la existencia de hechos sociales con una realidad objetiva, independiente de las creencias de los individuos” (p. 61). según este concepto este tipo de paradigma se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética – deductiva como una forma de acotación, así mismo predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia y además, se puede enmarcar dentro de una investigación de campo, es decir, se visitó una empresa del sector público en este caso de PDVSA- Asfalto, para obtener información directamente del personal de Recursos Humanos, a fin de conocer la relación entre cultura y proceso administrativos.

De igual manera, la exploración se caracterizó por ser un proyecto en fase de campo, sobre el particular, Farci y Ruiz (2007), expresan que dentro de los estudio de campo “el investigador se pone en contacto con la realidad de la situación, tomando la información directamente de ella” (p. 47). En consecuencia se logra la obtención de información a través de datos primarios, desde el mismo lugar donde acontece el fenómeno para proceder a elaborar el estudio. Por consiguiente, se tuvo que asistir a la empresa poder desarrollar la aproximación teórica de cultura organizacional, en relación con el recurso estratégico, en la productividad laboral de la empresa PDVSA ubicada en el Municipio Barinas del estado Barinas.

Con respecto al diseño no experimental, Farci y Ruiz (ob. cit.), explican que “la característica de esta investigación es que, a diferencia de la experimental, el investigador no tiene control directo sobre las variables, sino que construye explicaciones sobre las posibles causas que produjeron un fenómeno

observado” (p. 46). Para efecto de la indagación, el estudio es conceptualizado como no experimental, debido que en ningún momento se manejaron las variables, allí, sólo se limitó a su estudio y observación de las variables.

Por su parte, Arias (2012), plantea que “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulan hipótesis, las primeras aparecen enunciadas en los objetivos de investigación (p.48). Arias hace énfasis en que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y por ende se refleja en los objetivos de la Investigación.

La presente investigación se embarcó en un diseño no experimental del tipo descriptivo Según, Méndez (2004), lo define como: “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre, comprueba asociación

entre variables de investigación” (p. 137). De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

Según el citado autor explica que cuando los trabajos descriptivos se acuden a técnicas específicas, como entrevistas, cuestionario y la mayoría de las veces usan el muestreo y la misma es utilizada en un proceso de codificación, fabulación y análisis estadístico.

En cuanto a la población y muestra ésta quedó constituida por seis (06) personas que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA. Asfalto que es la que va a permitir realizar el trabajo de Investigación. En este aspecto, Hernández, Fernández y Baptista (2016), definen “la población como todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ello los datos recolectados” (p. 280).

Señala Hurtado (2000), la muestra según dada la característica de una población pequeña y finita, se

tomará como unidad de estudio a todos los individuos que lo integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales a objeto de extraer una muestra reducida del universo (p. 130). Así bien, la población de esta investigación es finita, es igual a la muestra, estará conformada por todo el personal que labora en Recursos Humanos PDVSA- Asfalto, en lo administrativo y directivo, pues de estos dependen la cultura y el Proceso Administrativo.

El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se presenta como fuente de estas informaciones.

En este sentido, se recolectarán los datos a través de la aplicación de un (1) cuestionario auto administrado con preguntas dicotómicas al personal administrativo y gerencial. Una vez respondidos los cuestionario por los mismos, se organizaran y tabularan los datos obtenidos

calculándosele la distribución de frecuencias según, lo estipulado por Casanova (2005), lo define como el “número de veces con que se presenta, ya sea, uno o varios valores de una variable cuantitativa” (p. 51).

Los instrumentos de recolección de datos, deben tener entre sus características la validez. En este sentido, Balestrini (2016), señala que la validez en términos generales "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.138). De manera que para cumplir con los requerimientos técnicos y metodológicos referente a la validez y confiabilidad de los instrumentos, estos, serán sometidos por un proceso de validación mediante la técnica de criterio o juicio de expertos siendo los Profesores de la Universidad Fermín Toro en el área metodología y dos de contenido en cuanto a las variables a medir, redacción, estilo, pertinencia, coherencia y claridad de los ítems con las dimensiones o indicadores.

Hernández, Fernández y Baptista (2016), establecen que la

confiabilidad, "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que se incluya en el instrumento de medición" (p. 135). Para determinar la confiabilidad del instrumento (cuestionario), se aplicará una prueba piloto a seis (06) sujetos de la población, seleccionados al azar, los datos que se obtengan serán procesados manualmente, se someterán a una prueba para preguntas dicotómicas Kuder And Richardson (KR20) utilizado por Bernal y otros (2008), en su investigación en el tema. En este sentido la confiabilidad se asocia con el grado de consistencia que presenta el instrumento para arrojar la información precisa sobre el problema o situación de estudio.

El tomar la decisión de ir a un cambio organizacional se puede evaluar a cabo a través de una reorganización de procesos de trabajo en donde todos se vean beneficiados y que la cultura organizacional pueda proporcionarr a

la empresa a alcanzar una forma organizacional más flexible que le permita tener capacidad de adaptación bajo condiciones de incertidumbre así como a la racionalización de su recurso humano, una vez detectada esta como una debilidad el caso de la empresa PDVSA- Asfalto en estudio, ésta tuvo que centrar sus esfuerzos en pro de recuperarse tras largos períodos en donde sus resultados arrojaban pérdidas y la carga laboral era muy pesada.

## CONCLUSIONES

Es muy importante resaltar que las empresas consideren, según el reconocimiento, hagan de su entorno y de los factores propios de su actividad; el adecuar sus estructuras o implementar estrategias donde permitan enfrentar las transformaciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas y sociales la realidad les presenta. La productividad de una empresa depende de todos sus actores así

como de las variables endógenas y exógenas.

El tomar la decisión de ir a un cambio organizacional se puede llevar a cabo a través de una reorganización de procesos de trabajo en donde todos se vean beneficiados, la cultura organizacional puede ayudar a la empresa a alcanzar una forma organizacional más flexible que le permita tener capacidad de adaptación bajo condiciones de incertidumbre así como a la racionalización de su recurso humano. La reestructuración organizativa la llevó a incentivar la participación del personal para que se involucrara con los resultados económicos de la empresa, implementando programas de capacitación y entrenamiento orientados a encontrar debilidades con base a una forma distinta de participación.

Desde la perspectiva institucional, uno de los resultados más relevantes es la institución posee características: valores individuales y en común, estos representan una

característica de esta institución, por otra parte sostienen poseen valores que permiten adoptar aptitudes, conducta empresarial representado en un colectivo.

La reestructuración organizativa la llevó a incentivar la participación del personal para que se involucrara con los resultados económicos de la empresa, implementando programas de capacitación y entrenamiento orientados a encontrar debilidades con base a una forma distinta de participación.

Desde la perspectiva institucional, uno de los resultados más relevantes es la institución posee características: valores individuales y en común, estos representan una característica de esta institución, por otra parte sostienen poseen valores que permiten adoptar aptitudes, conducta empresarial representado en un colectivo.

El personal respondió es factible, formular planes de cultura para minimizar los conflictos internos y externos humanos opinaron, realizando a cabo las tradiciones adoptadas por PDVSA. Dichos

valores individuales forman un conjunto corporativo, el cual, deben añadir en la planificación estratégica, táctica y operacional de la empresa para generar valor agregado, influyendo en los resultados obtenidos por cada gestión para luego ocasionar fortalecimiento del proceso administrativo aplicado en dicha empresa, consecuentemente, se mejoraría el clima laboral, la efectividad de los empleados, la cultura organizacional es importante para elaborar planes administrativos.

Además que otra aproximación teórica es el control de calidad de la empresa, la participación de los trabajadores y por su puesto sean eficiente eficaces en el trabajo.

### **RECOMENDACIONES**

Los resultados del estudio dan a conocer que la organización presento una serie de características propias en relación a las dimensiones: cultura, productividad y recursos humanos, que la distinguen como empresa e influyen sobre sus miembros en su comportamiento y

funcionamiento como parte integrante de la misma.

Se le recomienda a la empresa PDVSA, diseñar anualmente planes a los procesos administrativos, que permitan caracterizar la institución, puede ser la causa de las debilidades propias de la empresa, los valores del personal de la gerencia de recursos humanos, el tener cultura organizacional le permite hacer sus funciones de su cargo con mayor claridad es un modelo a incluir dentro de los procesos de recursos humanos.

Consecuentemente las relaciones sociales deben estar inmersas en planes formalizados de personal, se deben añadir las relaciones sociales como base de los procesos administrativos y de recursos humanos podría ser una política corporativa. la cultura organizacional se propone como tema de entrada para ayuda a unir a la organización con las demás organizaciones, para anunciar estándares apropiados de operatividad, sirve como un mecanismo de control

comportamental laboral, puede incluir las tradiciones de la empresa y así se puede proyectar la imagen de PDVSA

Los comportamientos corporativos producto de la aplicación científica hacen y fundamentan a la empresa, generan valor agregado en PDVSA- se recomienda a la empresa elaborar un modelo de funcionamiento estratégico con base a lo anterior.

El mercado corporativo es ahora global vincula las actividades propias, con todas las funciones motoras de la organización y de muchas organizaciones de un país con las de muchos países, los compromisos son de mayor envergadura y relevancia, la sobrevivencia ahora es más difícil utilizando políticas muy completas, se le recomienda a la empresa rediseñar los cargos, elaborar nuevos manuales organizacionales, reestructurar las funciones de los cargos y fortalecerse

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, W. (2018). **La Naturaleza de la Investigación**. Caracas,

Venezuela. Editorial: BIOSFERA. C.A.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (6ª ed.). Caracas: Episteme C.A.

Aroca, Y. (2000). **Estructura Teórica de los Instrumentos de medición: Criterios de Validez y Confiabilidad** (2º ed.) Colombia: Mc. Graw Hill

Balestrini, M. (2016). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación (Para los estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos experimentales y los proyectos factibles)**. (7ª ed.). Caracas: BL. Consultores Asociados.

Casanova, D. (2005). **Fundamentos Estadísticos. Guía de Estudio**. Programa de Educación. UNELLEZ Barinas- Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (5º Edición). Bogotá – Colombia: McGraw - Hill Interamericana.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 5453, marzo 3, 2000**. Caracas, Venezuela.

Farci, G., y Ruiz, C. (2017). **Proyecto de Investigación en Ciencias. Guía para su Implementación, Ejecución y Comunicación**. Caracas, Venezuela: PANAPO.

Fermín Toro (2018). **Normativa de Publicación en Revistas Arbitradas.** Dirección de Desarrollo Académico Dirección General de Investigación

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). **Metodología de la Investigación.** (5ª ed.). Naucalpan de Juárez, México. Editorial: McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V.

[Http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching,2011](http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching,2011)

Línea de Investigación Doctorado en Gerencia Avanzada (2018) **Dirección General de Investigación.**

Melinkoff, R. (2009). **Los Procesos Administrativos.** Caracas – Venezuela: Editorial PANAPO.

Méndez, C. (2014). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Bogotá, Colombia. Editorial: McGraw - Hill.

Merchán, A. (2015). **Cultura Organizacional en Clave (pos) Modernista. Programa de Doctorado en Administración.** Guido – Quito Ecuador. Tesis Doctoral.

Pino, R. (2008). **La Relación entre el Sector Industrial y el Tamaño de Empresa con las Prácticas de la Calidad Total y el Desempeño Organizacional.** Perú. Tesis

Doctoral en administración estratégica de empresas.

Ruiz, C. (2002) **Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimientos para su Diseño y Validación.** Barquisimeto: CIDEG. Ediciones.

Solana, R. (2003). **La Administración de las Organizaciones.** (3ª ed.). Buenos Aires: Editorial Interoceánicas S.A.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). **Dirección y Administración Estratégica.** D.F. México. McGraw Hill Editores.

**ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO “DR. RAÚL QUERO SILVA” EXTENSIÓN MÉRIDA**

**Autora: Rodríguez, María Teresa**  
[mariateresarodriguez841@gmail.com](mailto:mariateresarodriguez841@gmail.com)

**Línea de Investigación: La Gerencia en el Clima Organizacional**

**RESUMEN**

El clima organizacional es un aspecto de gran importancia en el éxito de cualquier organización, se requiere de elementos armónicos en el desenvolvimiento del trabajo diario del personal, es por ello que este estudio conllevó a la necesidad de evaluar los cambios organizacionales en el Complejo Educativo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida. La metodología es de tipo documental y de campo se realizó una síntesis de los planteamientos teóricos y la aplicación de una encuesta (muestra representativa) al personal que labora en el Complejo. De los resultados obtenidos conllevó a especificar un nivel organizacional débil principalmente a nivel gerencial, por lo que se sugiere a los gerentes de estas organizaciones la necesidad de integrar los grupos de trabajo para alcanzar el éxito en el desempeño que estará determinado por la calidad, y de esta manera se contribuye al logro de los objetivos de manera exitosa.

**PALABRAS CLAVE**

clima organizacional,  
cambio  
organizacional,  
acción gerencial

## ALTERNATIVES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE COMPLEX "DR.RAUL QUERO SILVA" MERIDA EXTENSION

---

Author: Rodríguez, María Teresa  
[mariateresarodriguez841@gmail.com](mailto:mariateresarodriguez841@gmail.com)

**Line of research: Management in the Organizational Climate**

### ABSTRACT

Organizational climate is an aspect of great importance in the success of any organization, harmonious elements are required in the development of the daily work of the staff, that is why this study led to the need to evaluate the organizational changes in the Educational Complex "Dr. Raúl Quero Silva" Merida Extension. The methodology is documentary and field type. A synthesis of the theoretical approaches and the application of a survey (representative sample) to the staff working in the Complex was carried out. From the results obtained, it led to specifying a weak organizational level, mainly at the management level, which is why it is suggested to the managers of these organizations the need to integrate the work groups to achieve success in the performance that will be determined by quality, and in this way it contributes to the achievement of the objectives in a successful way.

**Key words:** Organizational Climate, organizational change, management action.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se proyecta como un aspecto de gran importancia en el éxito de cualquier organización, pues busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así lograr un aumento de la productividad requerida. En consecuencia para mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre las personas que laboran en dicha institución, éstas están sujetas a motivaciones e intereses de manera propia, internamente del Complejo “Dr. Raúl Quero Silva” extensión Mérida, conformado por: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” y la Universidad “Fermín Toro”.

El escenario donde el personal desempeña su trabajo diario, la atención que el gerente pueda tener con estos, así como la relación con otros elementos (como comunicación efectiva y trato del personal), pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución

como conjunto o en determinadas personas que se encuentran dentro y fuera de ellas, además de ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Emergió como objetivo general de este estudio analizar clima organizacional en el Complejo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida, integrado por: Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” y la Universidad “Fermín Toro”.

Asimismo, los objetivos específicos, destacaron realizar un bosquejo del comportamiento organizacional de las tres instituciones en estudio, analizar los fundamentos teóricos, filosóficos desde un enfoque hermenéutico del clima organizacional de las instituciones respectivas, caracterizar los significados y sentidos que emergen de los gerentes de dichas instituciones debido a los cambios surgidos para un adecuado funcionamiento del clima organizacional.

El funcionamiento armónico de una organización, específicamente en el área educativa, requiere de un clima favorable, donde se provea a los directivos, docentes, alumnos, obreros y demás personas, de un agradable ambiente de aprendizaje, estudio e investigación. Todos los procesos que se generan en las instituciones educativas mencionadas requieren de una atmósfera tranquila, ordenada y agradable, que posibilite su desarrollo para contribuir a mejorar los resultados de la acción educativa dentro y fuera de las aulas. Esto se traduce en logros y a la vez de beneficios efectivos al personal administrativo, directivo, docente y estudiantil.

Por consiguiente, al detallar de una forma minuciosa un bosquejo apoyado con las literaturas o bibliografías seleccionadas respecto al tema en estudio, conciben la epistemología necesaria bajo teorías que fundamentan la investigación, así pues, la metodología empleada, fundamentada con el diseño y tipo de investigación se presentan los informantes clave que aportan la

información necesaria para su respectivo análisis.

Por último, establecer reflexiones así como las recomendaciones para mejorar el clima organizacional en el complejo educativo “Dr. Raúl Quero Silva”. Estas son alternativas de solución y prevención para evaluar posibles insatisfacciones de los integrantes de las organizaciones, para actuar de inmediato y mejorar dicho clima.

### **Antecedentes aspectos teóricos**

#### **Antecedentes**

La Epistemología se basa en teorías de investigación que conducen al fundamento sobre el estado en que se encuentra la reflexión del objeto de estudio, sobre esto plantea Rivera y Cegarra (2016), realizaron un estudio en la población de Timotes estado Mérida cuyo objetivo fue “Determinar las dimensiones del clima organizacional que propicia el gerente educativo en las instituciones del NER 196, ubicado en Timotes, Municipio

Miranda, Estado Mérida. Considerando los resultados, los investigadores sugieren unas series de actividades que pueden contribuir a fortalecer el clima organizacional y con ello mejorar las relaciones interpersonales en el Núcleo Educativo Rural, NER 196” (p.320). Este artículo guarda similitud con la investigación en estudio porque el objetivo de ambas es mejorar el clima organizacional dentro de las Instituciones.

Por su parte Almeida (2014), dictó un Taller al Complejo “Raúl Quero Silva” donde el principal tema trataba sobre el clima organizacional, profundizó esta investigación con las alternativas para mejorar el clima en este complejo educativo. En el taller explicó que éste es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización. El efecto del clima depende de la interacción de sus miembros. Los niveles son individuales y organizacionales. Este taller realizado en el 2014 en el complejo educativo “Raúl Quero Silva”, realizo sugerencias para

mejorar el clima organizacional en el complejo.

### **Aspectos Teóricos**

El clima organizacional según Ucrós y Gamboa (2010), señala que “es una percepción multidimensional de los miembros de una organización. La variabilidad de las percepciones de los individuos en las organizaciones podría producir climas distintos en las diferentes áreas, según las circunstancias que estén viviendo las mismas”. (Pág. 189), por su parte, este se caracteriza cuando las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Principalmente el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Es por ello que se deben, identificar los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, considerando su influencia en la formación de un clima

favorable o desfavorable dentro de un contexto organizacional.

Para Litwin y Stringer citado por Ramos (2012) el clima organizacional “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”. (Pag. 15)

En su monografía Ramos (2012) indica que “el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones”. (Pág. 77)

**Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Responsabilidad**

**individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

**Remuneración.**

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Pag. 77)

Tomando en consideración las definiciones anteriores de clima organizacional, Es el ambiente que se vive en el trabajo (comunicación) y como está afectando al ambiente generado por las emociones (tristeza, armonía, decepción, etc.) de los miembros de un grupo u organización, que solución pueden dar para mejorar el clima organizacional. El efecto depende de la organización de sus miembros, como es el desarrollo del trabajo diario, como se puede resolver.

**El clima organizacional gerencial**

Según señala Hellriegel (2002), el Gerente, como una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización.

Así también Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona, como también controla recursos materiales, financieros, informáticos para conseguir determinados objetivos.

En este sentido el gerente debe ocuparse del clima entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sabe lo que debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional.

Se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones conocer el clima permite una visión holística capaz de integrar el ambiente como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

Al ser construido por la por los miembros de las organización, tiene la virtud de que cuando ésta se conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciar entre ellos la reflexión y la autorreflexión y como consecuencia de estas se pondrán en conjunto diseñar acciones para mejorar esa construcción y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientadas a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Por lo tanto la necesidad de gestionar un aceptable clima lo señala Martínez (2006) implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. También el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar y hacerse cargo (p.78).

### **Estrés laboral y clima organizacional**

Todos los seres humanos buscan en una organización, no sólo recibir una contraprestación por su jornada laboral, sino también sentirse bien, escalar a nivel profesional, y trabajar

armoniosamente con sus semejantes, por ello la importancia del clima laboral.

Para Bertoni (2013) en su artículo El clima laboral:

Lo determina una variable esencial en las relaciones humanas, y que se denomina confianza. Lo primero que hay que evaluar es cómo son las relaciones entre los colaboradores y sus jefes, con sus compañeros de trabajo, y entre ellos con su trabajo. En base a la calidad de estas relaciones en los tres niveles citados, podremos medir cuán bueno o no es el clima en la organización. La credibilidad, el respeto, el orgullo y camaradería, son todas variables medibles en un estudio de clima, que nos permitirá diagnosticar y saber dónde estamos parados en nuestra organización para luego poder aplicar mejoras. A partir de la opinión de los colaboradores, se pueden detectar qué fortalezas y oportunidades de mejora hay y poder entonces tomar

medidas concretas al respecto.

Actualmente las organizaciones, no solamente las empresas, han ido poco a poco concientizando que es muy importante evaluar, por lo menos una vez al año, cuál es el clima de trabajo bajo el cual están funcionando. Cómo lo define y siente su propia gente. En esta revisión del tema clima aparece siempre la variable estrés. El estrés es una variable intrínseca a todas las personas, la cual debemos aprender a controlar internamente, y también buscar apoyo externo, de ser posible en nuestro mismo sitio de trabajo, para favorecer el mejoramiento del clima laboral.

Existe un "estrés normal" de actividad, que lo mueve la motivación por hacer algo que nos gusta, y un "estrés dañino" que si no lo logramos controlar nos daña a nosotros mismos, y actúa negativamente sobre el grupo con el cual trabajamos. Generar confianza, lograr un ambiente de trabajo que haga que la

gente se sienta bien, no es fácil y tampoco se crea de un día para otro. Es un largo camino a recorrer, pero existen las técnicas para alcanzarlo. Muchas veces depende de que los líderes con poder de decisión y visión entiendan que lo que están haciendo hoy por su gente, se reflejará en los resultados del negocio a mediano plazo.

Acotando el artículo de Bertoni el clima laboral es importante en la personalidad de las organizaciones, en esta investigación se evalúa la personalidad del complejo "Raúl Quero Silva" para determinar el comportamiento de los trabajadores del complejo y el grado de satisfacción según su actividad que desempeña. Se utilizan variables que sean medibles para estudiar el clima organizacional en el complejo y a partir de los resultados podemos detectar los ambientes laborales.

Todas las organizaciones deben realizar por lo menos una vez al año una evaluación del clima organizacional y evaluar los

resultados, y por ende mejore el clima laboral.

También el estrés laboral influye en el comportamiento de los trabajadores, cuando este es muy alto repercute negativamente en las organizaciones y actúa negativamente en estas. Por esto los jefes o líderes deben manejar muy bien el clima organizacional en las empresas para tomar decisiones colectivas y hacer evaluaciones, para llevar mejor el ambiente en sus empresas.

#### **Efectos del clima organizacional**

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las percepciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización entre estos se

suele mencionar con cierta frecuencia:

*Ambiente físico:* comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el calor de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otras.

*Características estructurales:* como el tamaño de la organización su estructura formal, el estilo de dirección etc.

*Ambiente social:* que abarca aspectos como el compañerismo los conflictos entre personas o entre departamentos.

*Características personales:* como aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

*Comportamiento organizacional:* compuesto aspectos Cómo la productividad, el ausentismo, la rotación la satisfacción laboral, el nivel de tensión entre otras.

#### **Cambio Organizacional**

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas citado por Pérez,

Maldonado y Bustamante (2006) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad afectan todos los órdenes económicos, sociales y políticos y por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto todos estos cambios están modificando la manera de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos.

La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obliga utilizar varios procedimientos de análisis donde evidentemente no se pueden olvidar: entre otros aspectos las comparaciones entre el momento actual y del anterior, las críticas y reflexiones sobre desarrollo y los resultados obtenidos en cada etapa de cambio así como las experiencias similares de otras organizaciones.

Uno de los resultados más sólidos y documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten cualquier tipo de cambios que se realicen entre

ellas, por lo que de acuerdo a la forma en que las directivas manejan estos cambios se tendrán mayores o menores resistencias.

Para disminuir o contrarrestar los efectos negativos que provocan el cambio organizacional en la conducta y el comportamiento individual y grupal del capital humano, las administraciones tienen que estar debidamente preparadas para entender las modificaciones que surjan, alineándolas hacia las nuevas metas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Por lo que Cabrera (2016) en su artículo Desarrollo de Estrategias Motivacionales para la Implementación de la Gestión de calidad en una Empresa Del Sector Gremial Sede Bogotá determinó:

El diagnóstico del clima organizacional durante el proceso de cambio es importante ya que el análisis sistemático del ambiente laboral reinante ayuda a las administraciones a minimizar de forma permanente las resistencias negativas que vayan surgiendo, a ir

mejorando los resultados y a retroalimentarse acerca del comportamiento de las personas y de cada grupo (Pág. 7)

Con un el previo conocimiento de estos aspectos se puede atenuar la ocurrencia de determinados sucesos que constituyen riesgos latentes y de esta manera se facilita la modificación que se desee tanto en las actitudes como en la conducta de sus miembros.

Por tal motivo el estudio del clima organizacional es un tema de gran importancia hoy día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar el aumento de la productividad que demanda cualquier empresa, sin perder de vista la gestión del capital humano, activo de mayor importancia dentro de la organización.

### **Aspecto Metodológico**

En el estudio del clima organizacional es relevante tomar variables que permitan abarcar mayor

cantidad de información. Se justifica también su empleo al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias generadas o establecidas por personas, su modelo, estructura que son más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por eso la calidad de vida de las organizaciones depende fundamentalmente de la forma en que la gerencia organiza, dirige su actividad y en especial en la forma como promueve la acción creativa de su gente.

El diseño de la investigación tiene un enfoque cualitativo, para estudiar el clima organizacional en las tres instituciones que comprenden el Complejo Educativo "Raúl Quero Silva" Extensión Mérida: Tecnológico Sucre, Politécnico Santiago Mariño y Universidad Fermín Toro.

Se seleccionó una muestra representativa de cuarenta (40) personas según los cargos desempeñados dentro del Complejo, los cuales representan un factor determinante en la comprensión del fenómeno en estudio, las encuestas

se realizaron en Enero 2019 analizando los resultados del clima organizacional y algunos de los diversos factores que inciden en cada una de las instituciones para tener una relación entre el liderazgo o acción gerencial y por último los aportes que dieron para crear o mejorar el clima organizacional en el complejo.

#### **Universidad “Fermín Toro”**

En la Universidad “Fermín Toro” el personal administrativo está conformado por tres personas, por lo tanto, la encuesta se realizó a estos. Los resultados obtenidos arrojaron que tiene un buen clima organizacional, esto tal como señala Toro citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) no es producto de casualidad es el resultado de una buena gestión bien concebida y dirigida.

Los factores evidencian que existe una relación positiva en la comunicación y motivación hacia el personal. Por otro lado dentro de los hallazgos existen pocos programas de formación para motivar al personal como programas de talleres,

seminarios, y actividades especiales como por ejemplo: 1ro.de Mayo, Navidad entre otras festividades.

El buen clima laboral en esta organización incide sobre la satisfacción de las personas, el compromiso, su desempeño laboral y finalmente sobre su eficacia. Eficiencia y productividad.

#### **Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”**

Esta institución está formada por cincuenta y seis (56) personas con cargos administrativos del cual se tomó una muestra representativa de dieciocho (18) personas en todas las áreas de trabajo. Dentro de los hallazgos arrojan un clima organizacional bueno, más del cincuenta por ciento (50%) de los encuestados coincidieron en ello, un veinte por ciento (20%) dice que este podría mejorar aplicando algunos correctivos con el jefe de la organización. Por lo tanto, se puede acotar que en esta institución existe un buen clima organizacional, esto trae como resultado una buena

productividad, sin perder de vista la gestión del capital humano, que tiene mucha importancia en la organización.

Dentro de los principales factores se tiene: una buena comunicación, trabajo en equipo, buen ambiente laboral, cooperación del personal, confianza, sentido de pertenencia, falta de liderazgo, exceso de trabajo, poca consideración al personal y desmotivación del personal. Esto se traduce en mayor cooperación y así continuar mejorando su imagen gerencial, su óptima vitalidad y calidad de ambiente, dentro de los aspectos negativos, el gerente debe tratar de minimizarlos, estar dispuesto a mejorarlos, ganar confianza y tener un compromiso ético para hacerlas.

### **Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”.**

En esta organización el personal administrativo está conformado por cuarenta (40) personas del área administrativa, se tomó una muestra

representativa de veintidós (22) trabajadores, los hallazgos obtenidos fueron: El clima organizacional es regular para más del cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, reportan que debe mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial. Otro veinticinco por ciento (25%) dice que existe un buen clima organizacional y el restante (principalmente el personal que labora en servicios generales y vigilancia) dice que el clima es casi nulo con el gerente y sus directivos.

Los principales factores que reportan fueron: el compañerismo, la motivación, comunicación, trabajo en equipo, confianza. Se encontraron otros factores como, la falta de comunicación formal, liderazgo, mejoramiento profesional, ausentismo laboral y factores externos pero en menor escala como la crisis económica del país. Es necesario un liderazgo asertivo, para mejorar la imagen gerencial en esta institución.

Analizando las encuestas aplicadas se evidencia que el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre es la organización con

más dificultades de clima organizacional. Toro citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) dice en su investigación que “un buen clima organizacional no es producto de casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida” (p. 28), es por ello que tantos elementos poco favorables es consecuencia directa de los modelos gerenciales asumidos, en tal sentido el gerente de esta organización debe observar el clima que se desarrolla para asumir el cambio que la mencionada institución amerita, con una visión integral que promueva el desarrollo profesional y la superación del personal.

### CONCLUSIONES

Subrayando la importancia que debe tener para la gerencia de estas instituciones el incluir un plan de gestión y una medición del clima organizacional que proporcione una apreciación compartida de los trabajos que realizan, así como jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr el mejoramiento del complejo educativo “Dr. Raúl

Quero Silva” como un sistema social. Esta proposición se formula fundamentada en las experiencias obtenidas en las investigaciones sobre el tema, las cuales reportan que el éxito sólo se podría alcanzar por la capacidad y liderazgo que posean los gerentes de estas instituciones para atender el clima organizacional.

No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que la propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser como uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude, al hacer referencia a un diagnóstico organizacional, conocerlo permite una visión holística capaz de integrar el ambiente como una variable sistemática que aborda los fenómenos complejos con una perspectiva global. Por lo tanto los gerentes deben proponer los cambios organizacionales.

El otro factor más frecuente en los estudios realizados es la falta de comunicación a nivel gerencial y departamental en las organizaciones, por ende en el complejo. Para lograr

un mejor desenvolvimiento, organización, productividad también de satisfacción laboral se deben hacer seminarios, actividades culturales que involucren a todo el personal administrativo del complejo.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones obtenidas para mejorar el clima organizacional en el complejo se describirá en forma global para las tres organizaciones.

#### **Dirección.**

Desde el punto de vista de dirección el clima organizacional se debe empezar por la alta gerencia (el tipo de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, entre otras) elementos importantes que deben mejorar para que exista un clima armonioso dentro del complejo. El clima mejorará en la medida que se implementen recursos que ayuden a mejorar los problemas existentes. Establecer objetivos y estrategias y darles seguimiento. Que haya un coordinador general de las instituciones, para que exista una

sola unidad de mando a ponerse de acuerdo los directivos de cada organización, así un jefe no tiene que dar una instrucción y el otro no desautorizarlo, para evitar la pérdida de tiempo, así hay mejor dirección y estará pendiente de las necesidades de las instituciones.

La presencia de un gerente general para las tres instituciones sería una alternativa para mejorar la gerencia en estas organizaciones, así los gerentes de cada organización, tienen un líder que unifique el complejo educativo “Dr. Raúl Quero Silva” Extensión Mérida.

#### **Personal**

Desde lo personal, pues motivar al personal para la comunicación, estudiando sus descontentos y evaluando su trabajo, valorando sus actividades y funciones. Ascenso en las funciones cuando quedan vacantes y el personal que esté capacitado para ejercerlo.

Organizar actividades que motiven e integren a todo el personal, esto a través de: seminarios, programas de capacitación que

incluye todo el personal para mejorar el desempeño laboral.

Organizar encuentros y conversatorios donde los trabajadores o el personal afloren los aspectos que les disgustan y que se debe mejorar durante la jornada laboral, para su desarrollo personal.

Proporcionar las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos desempeñados.

Desde las actividades especiales, realizar actividades en los días festivos como el día de la secretaria, el primero de Mayo, día de las madres, actividades navideñas, cumpleaños, y así reunir al personal de las tres instituciones. Minimizar las actividades negativas, solución pacífica a los conflictos laborales, evitar los comentarios destructivos.

Desde lo social, mejorar la escala salarial tomando en cuenta la antigüedad y profesionalización cuando haya aumento de salarios mínimos. Modificar los horarios de trabajo o trabajar en un solo turno por las dificultades de transporte y alto costo del pasaje.

La investigación permite dar pasos a nuevas exploraciones a nivel institucional para el mejoramiento continuo de los elementos que inciden en un buen clima organizacional dentro de una institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, I. (2014) **Seminario de Clima Organizacional Dictado al Complejo Educativo “Raúl Quero Silva”**.

Bertoni, A. (2016). **Estrés Laboral y Clima Organizacional**. Recuperado de <http://www.dinero.com.ve/din/aqu-opinan/estr-s-laboral-y-clima-organizacional>

Cabrera, J. (2016) **Desarrollo de Estrategias Motivacionales para la Implementación de la Gestión de Calidad en una Empresa del Sector Gremial Sede Bogotá**. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15769/5/CabreraAgredaJenifferKatherine2016.pdf>

Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

Hellriegel, J. (2002). **Administración: Un enfoque Basado en**

**Competencias.** International  
Thompson Editores. México.

Martínez, R. (2006). **El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima.** HayGroup. Austria.

Pérez de Maldonado I. Maldonado Pérez M. Bustamante. (2006) Investigación y Postgrado V 21 N.2 Caracas Oct. **Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional.**

Ramos M. D. (2012) **El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.** Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

Rivera C., Cegarra O. (2016) **Clima Organizacional en el Contexto Diferentes Enfoques Teóricos. Visión Gerencial, (1), 1 Educativo. 320. ISSN: 2542-2987.** Disponible en: <http://revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/scientific/v1n2/art19.pdf>

Salazar J., Guerrero J., Machado B. y Cañedo, R. (2009) **Clima, Cultura y Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral.** Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168564>

Ucrós Brito, M. y Gamboa Cáceres, T. (2010) **Clima Organizacional: Discusión de Diferentes Enfoques Teóricos. Visión Gerencial, (1), 179-190. ISSN: 1317-8822.** Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545883013>

**GERENCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR  
UNIVERSITARIO FUNDAMENTADA EN  
LA CALIDAD TOTAL**

**Autor: Jiménez, Martha**  
[mjimenezcr11@gmail.com](mailto:mjimenezcr11@gmail.com)

**Línea de Investigación: Potencialidad Social desde las Organizaciones**

**RESUMEN**

La Investigación culminada tuvo como objetivo general analizar la importancia de la gerencia estratégica en el sector universitario fundamentada en la calidad total. Se realizó bajo el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptiva, apoyada en un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por treinta (30) sujetos que laboran en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- Barinas (UNELLEZ). Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert, contentivo de veinte (20) ítems con las alternativas de respuestas Siempre, Algunas Veces y Nunca; siendo validado a través del juicio de expertos, y determinada su confiabilidad por medio del coeficiente Alpha de Cronbach con un resultado de cero coma ochenta y un (0.81) puntos; y para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el análisis descriptivo y de contenido. Concluyéndose principalmente que las autoridades universitarias escasamente buscan el perfeccionamiento de las actividades programadas, así como también se evidencia la ausencia de evaluaciones constantes al momento de ejecutarlas.

**PALABRAS CLAVE**

gerencia  
estratégica, calidad  
total, sector  
universitario

## STRATEGIC MANAGEMENT IN THE UNIVERSITY SECTOR BASED ON TOTAL QUALITY

---

**Author: Jiménez, Martha**  
[mjimenezcr11@gmail.com](mailto:mjimenezcr11@gmail.com)

**Research Line:** Corporate Social Responsibility, Quality of Life and Social Welfare

### ABSTRACT

The culminated research had as a general objective to analyze the importance of strategic management in the university sector based on total quality. It was carried out under the quantitative approach, the type of descriptive research, supported by a field design. The population and sample consisted of 30 subjects who work at the National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora-Barinas (UNELLEZ). For the data collection, a Likert scale questionnaire was prepared, containing twenty (20) items with the alternatives of Always, Sometimes and Never; being validated through expert judgment, and its reliability determined by means of the Cronbach Alpha coefficient with a result of 0.81 points; and for the processing and analysis of data, descriptive and content analysis was used. Mainly concluding that the university authorities scarcely seek the improvement of the programmed activities, as well as the absence of constant evaluations at the time of executing them.

**Descriptors:** strategic management, total quality, university sector.

## INTRODUCCIÓN

La educación como proceso que comprende grandes recursos, tanto humanos como materiales, requiere la búsqueda de la efectividad y de la calidad que garantice el logro de los objetivos de la organización a nivel universitario, de cara a la relevancia que ha adquirido el conocimiento no solo en el contexto social, sino también en la dimensión productiva y tecnológica universitaria, donde el rector como gerente juega un papel importante por lo que debe adaptarse a las transformaciones desarrollando la capacidad y responsabilidad de dirigir, de acuerdo con los procesos de cambio.

Por consiguiente, tanto los cargos de autoridad educativa como la sociedad en general, exigen gerentes y personas integrales. Esto se logra teniendo en las universidades líderes dotados de capacidad y competencias que le permitan orientar al personal que laboran en cuanto a bases sólidas como: la participación, la práctica,

el trabajo colaborativo, así como el liderazgo; por ello, en la actualidad el sector universitario está encaminado a que el papel del líder formativo sea más activo, así como estratégico, dentro de las instituciones.

Es importante mencionar que las organizaciones cobren relevancia en el futuro descubriendo como aprovechar el entusiasmo, la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje realizado debe mejorar en consecuencia se brinde una educación de calidad. Esto implica la necesidad de una interrelación entidad-individuo, a fin de fomentar una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, debe existir una armonía así como empatía entre ellos por consiguiente fomentar un proceso de variación y producción acorde con los intereses, necesidades con las disposiciones del Estado.

La universidad concebida como sistema, debe estar conformada por ese conjunto de

individuos, recursos y procesos en constante interacción (entre ellos y con el medio), comprometidos con la consecución de un fin común como es la misión de la organización, de manera que, la universidad ha sido, desde su inicio, una institución imprescindible para la modernización de la sociedad. A lo largo de esta investigación, la gerencia estratégica dentro de las organizaciones tiende a acentuar la importancia del ambiente y clima organizacional para motivar o desmotivar a los individuos que la conforman.

En este sentido, se destaca que la fundamentación teórico-conceptual de la investigación, en síntesis, descansa sobre la definición de gerencia estratégica ofrecida por Davis (2014), la concepción de calidad total y los componentes de la misma, según Serrano (2014) y la teoría del liderazgo y el proceso comunicacional en las acciones educativas, de acuerdo con Koontz y Weihrich (2006).

Metodológicamente, el estudio fue abordado desde la perspectiva del paradigma positivista, bajo el tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental y de campo, sobre la base de una población de treinta (30) sujetos, a los que se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert conformado por veinte (20) ítems, dirigido a las autoridades universitarias; cuya validez se obtuvo por juicio de expertos, y la confiabilidad por el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de cero coma ochenta y un (0.81) puntos.

El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante estadística descriptiva con cuadros de frecuencia y gráficos de barra, y se realizó un análisis de tipo cualitativo. Se concluyó que en las autoridades de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas, son escasos los conocimientos de gerencia estratégica, en consecuencia no existe comunicación eficaz entre las

autoridades universitarias y el resto del personal; constatándose en la gerencia, escasa motivación al personal para fomentar el trabajo en equipo y la ejecución de funciones; inexistencia de seguimiento y control a las actividades planificadas, y ausencia de evaluación en su ejecución.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad se viven constantes cambios de estructuras gerenciales en las instituciones universitarias a nivel mundial, y Venezuela no es la excepción, por ello es necesario analizar y abordar estas instituciones, para poder atender las exigencias del mundo globalizado, lo cual amerita de una revisión, de manera que, la gerencia estratégica es uno de los aspectos que caracterizan la conducción de la gestión. En correspondencia con lo antes señalado, Labrador (2013), establece: "La gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos."(p.85). Esto

indica que el aspecto estratégico en la gerencia orienta las acciones a alcanzar los fines o propósitos planteados.

De hecho, los resultados efectivos brindan mejor oportunidad al momento de analizar los resultados financieros de las organizaciones universitarias, en consecuencia, la gerencia estratégica como herramienta de la educación tiene como propósito el pleno desarrollo de las capacidades de los sujetos y la sociedad, a tal efecto, se hace necesario que el rector universitario asuma una gerencia estratégica, en vista de que existe una desvinculación del objetivo principal de la educación universitaria.

Con respecto a la calidad total, la misma se define como un conjunto de estrategias de eficacia que deben ser aplicadas en todos los procesos que se dan en una organización. Villafaña (2014), plantea que la calidad total "Es un conjunto de principios, métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la

empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente a un menor costo". (p.45). De acuerdo con las palabras del autor, mejorar la calidad de la educación es una demanda permanente en el sector universitario, puesto que, las miradas están puestas en dicho sistema, aunado a que cada vez se adelantan reformas para responder a los desafíos y necesidades de la época. Estas preocupaciones y esfuerzos no alcanzan a tener una concreción en los resultados alcanzados y los procesos, por lo que se requiere de gerentes preparados y dispuestos a asumir una gerencia estrategia enfocada en la calidad total.

Por lo tanto, las universidades suelen ser organismos importantes, por su volumen, por el gran número de personas a movilizar, por la cantidad de recursos manejados pero, sobre todo, por el impacto social que generan. Además, son instituciones complejas, y necesitan un modelo gerencial de calidad, donde la autoridad se ejerza a partir de la gerencia. En el mundo existen

diferentes modelos de gerencia estratégica; así pues, la misma es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la institución así como se establecen estrategias, lograr se reconozca la participación basada en el liderazgo de las autoridades para tomar decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato futuro.

En el caso concreto del modelo de educación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ubicada geográficamente en los llanos occidentales con sede principal en el estado Barinas, cabe destacar que su organización es distinta a las demás universidades, en especial por su estructura organizacional en programas y no en escuelas o decanatos; subprogramas y no direcciones; proyectos y sub-proyectos y no departamentos y asignaturas respectivamente. Estructurada en un Rectorado y cuatro (04)

Vicerrectorados en los estados: Apure, Barinas Cojedes y Portuguesa para cubrir a cada una de las entidades federales que atiende.

En este orden de ideas, en la UNELLEZ existe una serie de elementos que no se cumplen a nivel gerencial por las autoridades, ya que no se evidencia la implementación de un plan de gerencia estratégica por parte del rectorado, que tenga como premisas los objetivos, estrategias, liderazgo, toma de decisiones, metas, políticas, entre otros; de acuerdo con las vivencias y experiencias de la autora del estudio (al formar parte de planta profesoral de esta casa de estudios), las observaciones en los programas, subprogramas y en los departamentos administrativos. De conversaciones con colegas se deriva que los procesos que se llevan a cabo no son los más adecuados para el buen funcionamiento de la universidad, lo que trae como consecuencia descontento entre el personal de

dicha institución, aunado a la apatía y desinterés por mejorar la labor que allí cumplen, lo que trae consecuencias administrativas, en extensión, docencia e investigación.

Ante los planteamientos anteriores, es pertinente esbozar una investigación que describa la gerencia estratégica basada en la calidad total para ser implementada en los diversos programas, subprogramas, en este sentido, se formulan las siguientes interrogantes que deberán ser respondidas en el desarrollo del estudio: ¿Qué conocimientos poseen las autoridades de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas en cuanto a gerencia estratégica? ¿Cuáles son los elementos de gerencia estratégica que emplean las autoridades de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas? ¿Cuáles son los elementos de la calidad total que deben considerar las autoridades Universidad Nacional Experimental

de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas al ejercer la gerencia estratégica?

### **Objetivos de la investigación**

Analizar la importancia de la gerencia estratégica en el sector universitario fundamentada en la calidad total. Caso de estudio: Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas. De este objetivo general se desprendieron los objetivos específicos a saber: - Diagnosticar el nivel de conocimientos que poseen las autoridades de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas en cuanto a gerencia estratégica.-Describir los elementos de la Gerencia Estratégica que emplean las autoridades de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora- Barinas.-Determinar los componentes de la calidad total que deben considerar las autoridades Universitarias, al ejercer la gerencia estratégica.

### **Justificación**

En el contexto de la sociedad actual caracterizada por cambios constantes, rápidos y complejos en los paradigmas gerenciales y la calidad de los procesos universitarios, se está generando una apertura hacia la combinación de ambos aspectos, lo cual permite a distintas universidades poseer gerentes con aptitudes y destrezas que desarrollen esquemas de trabajo en función de las exigencias de su entorno nacional, regional y mundial.

Partiendo de los planteamientos anteriores y con pleno conocimiento de los objetivos general y específicos, es fácil inferir la importancia de la investigación, ya que a través del establecimiento de la relación existente entre la gerencia estratégica y calidad total ejercidos por las autoridades universitarias, podrá diseñarse el modelo de Gerencia para ser implementado, logrando como consecuencia final, mejorar los procesos gerenciales en la Universidad.

La investigación se justifica a razón de la importancia que las organizaciones educativas tienen como responsabilidad de diseñar acciones en cuanto a gerencia estratégica en donde se ponga en práctica una eficiente planificación, organización, dirección, seguimiento y control que permitan ampliar los conocimientos en el recurso humano que labora en las instituciones educativas del país.

Tiene relevancia social, debido a que la gerencia estratégica y la calidad total buscan direccionar el sentido de la gerencia institucional universitaria, para orientar y ajustar en la versatilidad cambiante del ambiente y de los intereses y valores, además actualmente existe la necesidad imperiosa de que las instituciones educativas se adapten al proceso de cambio y transformación radical, lo que conlleva a que el gerente debe asumir un comportamiento moral, intelectual y funcional de sus deberes que valore a su personal conduciéndolo al éxito organizacional.

## **Marco Teórico**

### **Antecedentes de la Investigación**

Entre los estudios que sirvieron de antecedentes a esta investigación se destaca el de Quintero (2014) "Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido", este estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo gerencial bajo la metodología del cuadro de mando integral, para los institutos universitarios tecnológicos, en particular para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), con el propósito de mejorar la calidad de sus actividades académicas y administrativas y, por consiguiente, lograr el incremento del valor agregado de la institución.

Se realizó mediante el enfoque cualitativo, bajo la modalidad de investigación explicativa y comprensiva, con un diseño de exploración documental y actividad de campo. La población estuvo conformada por 8 personas

integrantes de la gerencia intermedia del Ministerio de Educación Superior (MES) y por la alta gerencia del IUTE correspondiente a 6 sujetos. La información se obtuvo mediante el análisis estructural de fuentes secundarias, la observación directa no participante y la aplicación de un cuestionario, el cual fue validado a través de juicio de expertos. Entre las conclusiones, muestra que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las empresas privadas, con lo cual se crea un precedente pues se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

Por su parte Silva (2014), en su investigación titulada "La calidad total en organizaciones y entornos complejos: análisis en una aerolínea de bandera", la investigación tiene como objetivo, analizar la efectividad del modelo de gestión de la calidad total - TQM adoptado por organizaciones y entornos de elevada complejidad. El

enfoque fue cualitativo, basado en la metodología inductiva, con aspectos teóricos y conceptuales, con contraste empírico a través del estudio de casos, la investigación tiene carácter exploratorio de naturaleza emergente. La población fue de 49 sujetos realizándosele una entrevista. Su investigación, permite inferir que la Gerencia y la calidad total no pueden asumirse como construcciones aisladas, unidireccionales y lineales en una sociedad cada vez más compleja e interconectada, a través del conocimiento. Una de las conclusiones es la de implantar un Modelo de Calidad Total en la organización y entorno complejos adaptativos.

De acuerdo con lo expuesto, las investigaciones citadas guardan relación directa con el presente estudio, aportando en cuanto a las variables seleccionados para la indagación como lo son la gerencia estratégica y la calidad total, sólo que en esta investigación se abordan en el plano de la institución universitaria, en

aspectos internos propios de la gerencia, para a partir de esta percepción acercarse a directivos y personal de la misma

### **Bases Teóricas**

#### **Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica es un acto de participación intencional, para que el gerente pueda adquirir estrategias para el aprendizaje a fin de poder enfrentar los cambios y modificar las actitudes de los miembros de las organizaciones. Al respecto Davis (2014) considera la gerencia estratégica como: “Un conjunto total de acciones que debe aplicar el director, las cuales deben ser percibidas por el resto del personal educativo con un cúmulo de motivaciones orientadas por el poder y la orientación hacia las realizaciones” (p.123). En este sentido, es entendida como las acciones planificadas que hace el director como gerente educativo para desarrollar estrategias que logren el desenvolvimiento de los objetivos que se planteen en la organización

En tal sentido, la gerencia estratégica es el proceso indispensable por el cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, de lo que se deduce, que la gerencia estratégica es un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos y sus planes de acción, es decir, que el gerente debe valerse de está, para obtener cambios, transformaciones y superación del personal dentro del centro educativo.

#### **Elementos de la Gerencia Estratégica**

Según Davis (2014), Se debe establecer un procedimiento lógico para desarrollar con éxito la gerencia estratégica, que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos. Para que la planificación gerencial estratégica tenga éxito, debe tomar en cuenta

elementos como la comunicación y participación que permiten que todo el personal se motive y por en consecuencia, existirá un compromiso con la organización. En este sentido, ambas deben ser vistas como el fruto de la motivación, compromiso, productividad y la menor oposición al cambio, elementos esenciales para la viabilidad de las instituciones. Si no se logra el compromiso a corto plazo, se puede lograr la permanencia en el mercado, pero no a largo plazo.

El tercer elemento de éxito, es el entorno, que sugiere un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la organización educativa. A tal efecto, la gerencia estratégica debe tomar su tiempo para incorporar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo en equipo y competitivos, es por ello, que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante, y la correcta gerencia

de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la gerencia de este talento no es una tarea muy sencilla, pues cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y esquemas de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la gerencia estratégica.

### **Calidad Total**

La Calidad total es el modo de gestión de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción de los usuarios y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad y todo al menor costo posible. Se debe pasar de hablar de la calidad en términos de eficacia, es decir, hacer las cosas bien, a calidad en términos de eficiencia, es decir

hacer las cosas bien, a la primera y al menor costo posible, con el objetivo de lograr la excelencia. Para Serrano (2014) la calidad total se entiende como: “La aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al usuario.”(p.45). De esta manera, el enfoque al usuario se dirige también al beneficiario interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios y también la satisfacción de los empleados.

### **Componentes de la Calidad Total**

La gestión de calidad total en el ámbito educativo establece algunos componentes esenciales de suma importancia para implantar el control que garantice la efectividad en las organizaciones, según Serrano (2014) son: el trabajo en equipo, control y mejoramiento, la sistematización, la evaluación y la difusión, los cuales describe a continuación: *Trabajo en equipo*: es

uno de los pilares de la calidad, trabajar en mutua cooperación y sin autoritarismo. *Control y mejoramiento*: mejora sobre lo medido. *Sistematización*: busca la perfección de las actividades en una organización. *Evaluación*: debe ser constante y retroalimentadora, a la vez imparcial sobre los esfuerzos de los trabajadores en la actividad. Evidentemente, todos estos factores van a contribuir de manera eficaz y eficiente con el funcionamiento de una institución educativa universitaria, mediante el establecimiento de acciones desde una posición exitosa constante y estratégica en atención a los objetivos y metas que se pretende lograr en las organizaciones educativas.

Teoría que sustentan la investigación

No hay duda que el interés por estudiar las variables en relación con gerentes y directores educativos, han surgido cientos de postulados que intentan explicar este fenómeno en el caso de la presente investigación, el estudio

se apoyó en la teoría del liderazgo y el proceso comunicacional en las acciones educativas. Teoría del liderazgo, Koontz y Weihrich (2006), señalan:

La teoría del liderazgo busca identificar los comportamientos personales asociados a un buen liderazgo; es decir explica como los líderes, hacen, delegan, comunican, motivan, planifican, toman decisiones, al deducir que las personas sometidas a adiestramientos apropiados se dirigen con mayor acierto. (p.46)

En el caso de esta teoría el gerente educativo al ejercer su función debe poseer comportamientos específicos, y partiendo de esta premisa, se puede enseñar a través de programas de orientación que incluyen esos patrones de conductas, al personal de la institución y en particular a las

autoridades universitarias que quieren ser gerentes estratégicos eficientes.

### **Metodología**

#### **Enfoque de la investigación**

En función de las características surgidas en el problema indagado y de los objetivos planteados la investigación se sustentó metodológicamente en el paradigma positivista, Arias (2010) señala “Es un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador”. (p.23) Por otro lado, se aplicó el método deductivo, que según Molina (2010) es cuando se aspira demostrar mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de sus premisas, de manera que se garantiza la necesidad de las conclusiones.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva, por cuanto la misma

permitió observar y medir el fenómeno estudiado, en tal sentido Arias (ob.cit), señala: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.29). Además, es válido señalar que las investigaciones descriptivas miden o evalúan diferentes aspectos o componentes del fenómeno que dan la visión de cómo opera y cuáles son las características del mismo. Para ello, se utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la escritura o comportamiento de la situación en estudio; proporcionando a su vez, información para la comparación con las de otras fuentes.

La investigación se apoyó en el diseño no experimental y de campo, en tal sentido, Molina (ob.cit), afirma: “La investigación es de campo, porque el investigador debe realizar diversas operaciones para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación”

(p.29). Permitiendo por consiguiente, el conocimiento a profundidad del problema investigado y así manejar los datos obtenidos con mayor seguridad. Cabe destacar que la autora estuvo relacionada de forma directa con la investigación, ya que, la misma se realizó en la institución donde labora, lo que permitió obtener resultados confiables y sin intermediarios.

#### **Población**

El universo o población, según Hernández y otros (2010), es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.304), en la presente investigación la población estuvo conformada por un (1) rector, dos (2) vicerrectores, un (1) secretario, cinco (5) jefes de programas y veintiún (21) de subprogramas, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora-Barinas (UNELLEZ), es decir treinta (30) sujetos.

### **Técnica de Recolección de Información**

Una vez configurado el diseño de investigación, se procedió a la fase de recolección de datos, para ello se diseñó un cuestionario; tipo escala valorativa de Likert, contentiva de preguntas de tres (3) niveles de medición bajo los criterios de respuestas: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N), y conformado por veinte

(20) ítems dirigidos a recabar la opinión de autoridades.

### **Validez y Confiabilidad**

Para validar el contenido del instrumento con la finalidad de verificar la pertinencia de su aplicación se seleccionaron tres (03) expertos constituidos por dos

(02) Magister en Gerencia, de reconocida experiencia laboral y un (01) metodólogo; se les hizo entrega a través de una comunicación los cuales fueron validados tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia de los mismos, se hicieron los ajustes sugeridos por

los expertos con base en ello se consolidaron los instrumentos finales aplicados. En cuanto a la Confiabilidad se procedió a efectuar el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach; el cual según Hernández (ob.cit.), “permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí” (p.47). En el presente estudio el alfa de Cronbach dio como resultado en el instrumento, un índice de cero coma ochenta y un (0.81) puntos, el cual es considerado altamente confiable

### **Técnica de Procesamiento y Análisis de Información**

Con respecto al tratamiento, análisis e interpretación de datos, estos fueron procesados y analizados mediante la estadística descriptiva, de manera que se presentaron en cuadros de frecuencia y gráficos de barra, los cuales permiten visualizar la frecuencia y los porcentajes de cada uno de los ítems del

cuestionario. Además de la presentación cuantitativa, se realizó el respectivo análisis e interpretación de tipo cualitativo.

### **Resultados y Discusión**

Luego de la aplicación del cuestionario tipo escala de Likert, se realizó el correspondiente tratamiento de la información y análisis descriptivo, mediante el cual se obtuvieron los resultados para su respectivo análisis y discusión, de acuerdo con los objetivos planteados, los cuales se presentan sucintamente a continuación:

De acuerdo con los resultados obtenidos los encuestados dejaron en evidencia la escasa comunicación eficaz entre la gerencia con el resto del personal, igualmente se constató que el gerente no se encarga de motivar al personal que hace vida en la institución universitaria con la intención de fomentar mayor rendimiento de sus funciones. Del mismo modo se dejó en evidencia que desde el rectorado, vice

rectorado, programas y subprogramas no promueven el trabajo en equipo, obviando que el personal es el capital más importante de la organización.

Igualmente, con base en lo anteriormente expresado y aunado a los resultados respecto al seguimiento y control de actividades por personal idóneo, se dedujo que no se le está dando seguimiento ni control a las actividades planificadas en la organización, infiriendo que ello se deba a falta de personal idóneo para tal fin. De igual forma, se logró evidenciar que la gerencia de la universidad escasamente busca el perfeccionamiento de las actividades programadas, como consecuencia de la falta de seguimiento y evaluación al momento de ejecutar las actividades planificadas.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En relación con el objetivo Diagnosticar el nivel de

conocimientos que poseen las autoridades de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora. UNELLEZ - Barinas en cuanto a gerencia estratégica se concluye que son escasos los conocimientos respecto a ésta, como herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la organización y establecer las estrategias para lograrlos, e igualmente reconocer la participación basada en el liderazgo de los gerentes educativos para tomar las decisiones que correspondan a las peticiones del ambiente inmediato y futuro.

De acuerdo con el objetivo Describir los elementos de la Gerencia Estratégica que emplean las autoridades de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora-Barinas, el logro cognoscitivo es que no existe comunicación eficaz entre las autoridades universitarias con el resto del personal. De igual forma, se constató que la gerencia escasamente motiva al personal

que hace vida en la institución, para fomentar el trabajo en equipo y así dar mejor cumplimiento en la ejecución de sus funciones.

Finalmente, en el objetivo concerniente a Determinar los componentes de la calidad total que deben considerar las autoridades Universitarias para ejercer la gerencia estratégica, se concretó que pocas veces mantiene comunicación efectiva con los integrantes de la universidad, de igual forma se deduce que no se le está dando seguimiento ni control a las actividades planificadas en la institución. Asimismo, se concluye que las autoridades universitarias escasamente buscan el perfeccionamiento de las actividades programadas, y predomina la ausencia de evaluaciones constantes al momento de ejecutarlas.

Finalmente se sugiere garantizar un ambiente laboral agradable a fin de lograr un desempeño óptimo en el personal que labora en la UNELLEZ. Compartir los resultados de la

investigación con la comunidad universitaria objeto de estudio, en pro de la mejora y fortaleza institucional y académica. Así como también se recomienda propiciar un ambiente de trabajo armónico donde se pueda compartir ideas abiertamente, cooperar, aprendiendo y compartiendo responsabilidades.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2010). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Caracas: Episteme.
- Davis, G. (2014). **Gerente Estratégico Reto de las Organizaciones y Empleados Eficientes.** Madrid: La Muralla S.A.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). **Metodología de la Investigación.** (2da.Ed). México: Mc Graw Hill Interamericana
- Koontz H y Weihrich T.(2006).**Principios de la Administración.** Madrid. Mc Graw- Hill.
- Labrador J. (2013). **Gerencia Estratégica.** (7ma. Ed.) Bogotá. Colombia: 3R Editores.
- Molina, G.(2010). **Métodos y Técnicas de Investigación Social III.** Buenos Aires: Humanitas.
- Quintero O. (2014). **Diseño de un Modelo Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral.** Trabajo de grado No publicado del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido.
- Serrano. (2014). **Calidad Total. Una mirada Holística Hacia un Nuevo Paradigma.** Buenos Aires Argentina: Thompson Editores.
- Silva G. (2014). **La Calidad Total en Organizaciones y Entornos Complejos.** Trabajo de grado no publicado de la Universidad de los Andes. Mérida.
- Universidad Fermín Toro (2016). **Normas para Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral.** Lara. Venezuela.
- Villafaña U. (2012). **Gerencia Estratégica de Calidad un Reto del Siglo XXI.** Madrid España: Ediciones Interamericanas

**MODELOS DIDÁCTICOS PARA EL APRENDIZAJE DE LAS DISOLUCIONES EN LA GERENCIA DEL AULA**

**Autora: Davis, Virginia**  
[virginiadavisw@gmail.com](mailto:virginiadavisw@gmail.com)

**RESUMEN**

La finalidad de esta investigación fue determinar el efecto de los modelos Morales y Landa, y del Tecnológico de Monterrey en el Aprendizaje Basado en Problemas sobre el rendimiento estudiantil para el aprendizaje de la preparación de disoluciones líquidas binarias, en estudiantes de Química Ambiental del Programa Nacional de Formación en Sistema de Calidad y Ambiente de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco. Para este proceso investigativo, se realizó un estudio de campo con un diseño cuasi-experimental. La muestra se conformó con 74 estudiantes, organizados en dos grupos. Grupo 1 (GE<sub>1</sub>) se les aplicó el modelo de Morales y Landa, y al grupo 2 (GE<sub>2</sub>) el modelo del Tecnológico de Monterrey. Antes de aplicar los modelos, se evaluaron las condiciones de los grupos, mediante una prueba de conocimientos previos para verificar el comportamiento estadísticamente normal, homogeneidad y la equivalencia de los grupos de estudios, confirmándose su homogeneidad. A los grupos se les aplicaron los modelos, al finalizar se evaluaron con una post-prueba y el resultado fue que el modelo del Tecnológico de Monterrey produce mejor efecto favorable sobre el rendimiento estudiantil, no se descarta que el otro modelo no haya producido una comprensión del tema.

**PALABRAS CLAVE:**

modelo de morales y landa, modelo del tecnológico de monterrey, aprendizaje de la preparación de las disoluciones

## DIDACTIC MODELS FOR LEARNING DISSOLUTIONS IN THE CLASSROOM MANAGEMENT

---

Author: Davis, Virginia  
[viriniadavisw@gmail.com](mailto:viriniadavisw@gmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the effect of Morales and Landa model, and that of Tecnológico de Monterrey in Problem-Based Learning on students' academic performance when learning the preparation of binary liquid solutions, in Environmental Chemistry of the National Program of Formation in Quality and Environment System of the Universidad Politécnica Territorial del estado Lara "Andrés Eloy Blanco". For this research process, a field study was carried out with a quasi-experimental design. The sample was made up of 74 students, organized into two groups. Group 1 (GE1) was applied the model of Morales and Landa, and group 2 (GE2) the Tecnológico de Monterrey model was applied. Before this, the conditions of the groups were evaluated, by means of a test of previous knowledge to verify the statistically normal behavior, homogeneity and equivalence of the groups of study. Their homogeneity was confirmed. The groups were applied the models, at the end they were evaluated with a post-test and the result was that the Tecnológico de Monterrey model produces a better favorable effect on student academic performance. It is not ruled out that the other model has not produced an understanding about the topic.

**Keywords:** morales & landa model, tecnológico de monterrey model, preparation of dissolutions learning

## . INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos principales de la educación universitaria es que los estudiantes sean capaces de tomar decisiones adecuadas sobre temas o problemas relacionados con la ciencia y la tecnología que les permita desarrollar habilidades y destrezas, para formarse como los profesionales que se requieren en la nación para su desarrollo y progreso. La educación es un proceso social, transmisión y adquisición de conocimiento, lo cual produce un cambio de conducta en los estudiantes, este cambio se logra a través del proceso de enseñanza y aprendizaje. Para ello, el gerente en el aula debe valerse de estrategias didácticas con el fin de promover el aprendizaje significativo, de esa manera obtener profesionales de calidad, eficientes y efectivos.

El Programa Nacional de Formación en Sistema de Calidad y Ambiente (PNFSCA) de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco (UPTAEB) tiene como propósito

egresar profesionales integrales, reflexivos, calificados en diferentes disciplinas, humanísticos y emprendedores con el fin de producir los cambio socio-económico de este milenio, orientados al desarrollo sostenible del medio ambiente, para afrontar los retos de esta sociedad globalizada.

Es de señalar que, en la preparación de disoluciones líquidas binarias, del Trayecto I Período I de la unidad curricular Química Ambiental del PNFSCA, los estudiantes presentan un bajo rendimiento, esto evidencia dificultades para la comprensión de este contenido. Es necesario que el educando la comprenda y domine, dentro del perfil profesional de la carrera se exige el dominio de esta competencia, asimismo, una de las tareas con la que se ha de enfrentar este técnico es realizar análisis químicos y físicos químicos, para lo cual necesita preparar de antemano las disoluciones binarias que se van a usar en dichos análisis. Por otra parte, los resultados de estos análisis están condicionados, entre otros, por

la calidad de la preparación de las disoluciones.

Ante este contexto, la selección de este problema como tema, parte de la necesidad de que para aprender algo de manera significativa, es necesario que sea entendido, para después saber cómo, cuándo y para qué usar esa información, lo que dará como resultado un aprendizaje significativo al comprender y asimilar los contenidos, y el logro de los objetivos de formación profesional.

Por consiguiente, es necesario que los gerentes en el aula cambien su forma de enseñar al implementar estrategias o métodos pedagógicos que sean estimulantes, activas, dinámicas y participativas para los estudiantes; que permitan adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, al mismo tiempo que los prepare para las situaciones de la vida real y de esa manera el logro de estos objetivos.

Es por esto que, este estudio aplica dos modelos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje del Aprendizaje Basado en Problemas que son el modelo de Morales y

Landa, y el modelo del Tecnológico de Monterrey; ambos modelos no se orienta solamente hacia los contenidos y objetivos de aprendizaje, sino a los procesos de adquisición y construcción del conocimiento (Huber, 2008).

En este escenario, los estudiantes tienen una participación activa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Con estos modelos se fomenta la autonomía cognoscitiva, se enseña y aprende a partir de problemas que tienen significado para los estudiantes, se utiliza el error como una nueva oportunidad para aprender y no para castigar, se le otorga un valor importante a la autoevaluación y a la evaluación formativa, cualitativa e individualizada.

En vista que el discente debe desarrollar habilidades cognitivas y destrezas en la preparación de disoluciones líquidas binarias, estos dos modelos en otros países han mostrado su eficacia para que los estudiantes trabajen colaborativamente, elaboren un diagnóstico de su propia

necesidades, mejoren su proceso de aprendizaje al dar solución a un problema real, alcanzando la adquisición y construcción del conocimiento (Huber, ob.cit), en efecto, los educandos tienen una participación activa, al elaborar y reelaborar conocimientos y apropiándose de ellos; la gestión del gerente en el aula se limita a ser un tutor o facilitador.

La enseñanza de la Química se ha fundamentado en la unión tanto de la teoría como de la práctica, en el cual los estudiantes deben: desarrollar competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, de igual manera, analizar y sintetizar de manera que puedan comprender hasta llegar a consolidar el aprendizaje; con el fin de manejar procesos mentales, habilidades y destrezas cognitivas, y por último, valorar y practicar los contenidos para disminuir la dificultad en la resolución del problema.

Las enseñanzas tradicionales han afianzado un aprendizaje mecánico y repetitivo, por lo que el educando cada vez se interesa

menos por lo que aprende. Así lo expresa Pozo y Gómez (2001), cuando señalan: falta de motivación en los educandos, escasa valoración de los saberes cuando concibe que lo aprendido se hace de un modo interactivo, dificultades conceptuales y procedimentales que enfrentan en el trabajo científico, carecen de los más elementales conocimientos acerca del tema en su parte teórica y en los cálculos correspondientes.

Resulta oportuno señalar a Azcue, Diez, Lucanera y Scandrolí (2002) quienes analizan la deficiencia que presentan los estudiantes en la comprensión de un enunciado y a un insuficiente conocimiento matemático. Bajo esta perspectiva, Domínguez, Falicoff, Ortolani, Húmpola, y Odetti (2008), consideran los inconvenientes que presentan los estudiantes a la hora de resolver problemas en el contenido de las disoluciones, debido a dificultades conceptuales.

En concordancia con lo anterior, De Pro Bueno y Valcárcel, citado por Leal, Di'Bacco y Matute, (2009), afirman que los educandos tienen inconvenientes en el

aprendizaje de aspectos cuantitativos en las soluciones químicas. Bajo este planteamiento, Llano y Müller (2003) manifiesta que presentan dificultad para la resolución de ejercicios que implican las diferentes formas de expresar la concentración de las disoluciones en todos los niveles educativos.

En este sentido, Raviolo, Siracusa, Gennari y Corso (2004), sostiene que los discentes tienen conflicto en el aprendizaje del contenido de las disoluciones a nivel de bachillerado y en los estudios superiores. A nivel operacional los estudiantes hacen uso inadecuado del manejo de la pipeta, de la balanza, de la limpieza del material de laboratorio, captación de muestra y de las precauciones que se debe considerar al tomar el reactivo del frasco, medición de volumen, así como tomar los datos del frasco original (disponible) y etiquetado de la solución preparada.

Ante estas realidades expuestas, se evidencia que, el educando debe tener una información general sobre los conocimientos

básicos para el dominio del tema de la preparación de las disoluciones líquidas binarias, entre ellas: las soluciones binarias, solución acuosa, disolvente, soluto, concentración de una solución, clasificación de las concentraciones, unidades de concentración, métodos para preparar disoluciones acuosas, dilución, así como el principio de dilución.

Ante la situación del bajo rendimiento reportado en las evaluaciones de los últimos años, el alto índice de repitencia y deserción, surge esta investigación, que conlleva a la orientación de los estudiantes de Química Ambiental del Trayecto I Periodo I del Programa Nacional de Formación en Sistema y Calidad de Ambiente de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco, utilizar el modelo de Morales y Landa y el modelo que propone el Tecnológico de Monterrey como alternativa para lograr un aprendizaje significativo en los discentes que los conduzca con éxito a comprender el contenido de las disoluciones líquidas

binarias, así como su preparación y desarrollar las competencias de resolución de problemas en dicho tema.

Lo anteriormente planteado, conducen a formular las siguientes inquietudes investigativas: ¿La aplicación de estos modelos de aprendizaje, permite mejorar el rendimiento estudiantil en la preparación de disoluciones líquidas binarias? ¿La aplicación de estos modelos, conduce a solventar los problemas o dificultades planteadas por los autores antes mencionados en relación a esta temática?

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente estudio tiene como propósito:

#### **Objetivo General**

Determinar el efecto generado por el modelo de Morales y Landa y el modelo del Tecnológico de Monterrey sobre el rendimiento estudiantil en términos del promedio de calificaciones para la enseñanza y aprendizaje de la preparación de disoluciones líquidas binarias en estudiantes del Trayecto I Período I

del Programa Nacional de Formación en Sistema y Calidad de Ambiente de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco.

#### **Objetivos Específicos**

1. Medir el promedio de calificaciones obtenido a través de una prueba de conocimientos previos sobre la preparación de disoluciones líquidas binarias, para verificar el comportamiento estadísticamente normal, la homogeneidad y la equivalencia de los grupos de estudios, antes de la aplicación del modelo de Morales y Landa, y el modelo del Tecnológico de Monterrey.
2. Medir el promedio de las calificaciones obtenida en una post-prueba en términos del rendimiento estudiantil que obtendrán los estudiantes que serán tratados con el Modelo de Morales y Landa en el contenido de la preparación de disoluciones líquidas binarias.
3. Medir el promedio de las calificaciones obtenida en una post-prueba en términos del rendimiento estudiantil que

obtendrán los estudiantes que serán tratados con el Modelo del Tecnológico de Monterrey en el contenido de la preparación de disoluciones líquidas binarias.

4. Constatar el efecto generado por el modelo de Morales y Landa, y el modelo del Tecnológico de Monterrey en el aprendizaje del contenido de la preparación de disoluciones líquidas binarias a través del promedio de calificaciones en términos del rendimiento estudiantil obtenido en la post-prueba.

#### **Trabajos Previos o Antecedentes**

Diversas investigaciones realizadas en la actualidad apoyan la incorporación de situaciones de problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Entre esos antecedentes se tienen las siguientes investigaciones.

Roca, Reguant y Canet (2015) quienes utilizaron las estrategias docentes: aprendizaje basado en problemas (ABP), estudios de casos y metodología tradicional a tres grupos de enfermeras para abordar el

tema paciente oncológico, presentaron una prueba de rendimiento, cuyo fin fue medir el grado de desarrollo de competencias, incluyendo desde la asimilación de conceptos, su reflexión teórica, expresión de posibles relaciones causales y toma de decisiones sobre la actuación de la enfermera ante un paciente oncológico, así como sus resultados y la comparación metodológica.

Los mejores resultados obtenidos han sido para el aprendizaje basado en problemas, seguido del estudio de casos y finalmente la metodología tradicional. Este estudio es pertinente para la investigación, por cuanto, evidencia la necesidad que tiene el gerente en el aula de utilizar estrategias didácticas eficientes para lograr el aprendizaje y de esa formar el estudiante adquiera competencias. En la presente investigación, se aplican modelos diferentes, en este caso de ABP para medir los efectos de estas estrategias didácticas de aprendizaje en dos grupos sujetos a la experimentación.

Otro estudio de importancia es el de Albornoz (2018), quien efectuó una investigación de campo, tipo descriptivo, a partir de la recolección de datos, análisis e interpretación numérica de los mismos, identifica los pre saberes u obstáculos epistémicos que poseen los estudiantes, relacionados con el concepto de disoluciones químicas, para elaborar y organizar una unidad didáctica propuesta por Jorba y Sanmartí como táctica para inducir al cambio conceptual y aplicación de los aprendizajes en la cotidianidad.

De esa manera, contribuir a la generación de aprendizaje significativo de dichos conceptos en la Institución Educativa San Antonio del Pescado ubicada en Colombia. Se estableció que los educandos respondieron positivamente a la unidad didáctica presentada, brindándoles las herramientas necesarias para la reconstrucción y apropiación de los conceptos para una posterior aplicación a la vida cotidiana.

Este estudio es significativo para la investigación, pues pone de

manifiesto la necesidad de diagnosticar las condiciones de entrada de los estudiantes, con el fin de tener los grupos homogéneos para la experimentación en el aprendizaje de las disoluciones, aplicar las estrategias didácticas y medir sus efectos mediante cambios conductuales.

Estos estudios son de relevancia porque con esta metodología se supera la enseñanza tradicional, además apoyan y corroboran la necesidad de realizar la presente investigación. Asimismo, se consideran aspectos significativos que constituyen un valioso aporte al desarrollar situaciones problemáticas.

### **Bases Teóricas**

#### **Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)**

El ABP se origina en la escuela de Medicina de la Universidad de Case Western Reserve de USA y en la Universidad de Mc Master en Canadá en la década de los 60, para mejorar la calidad médica del currículum, con el fin de cambiar las

clases expositivas por uno más integrado y organizado en problemas de la vida real.

En concordancia con lo anterior, el ABP es una técnica didáctica en la que se presentan y resuelven problemas del mundo real, por lo que se hace necesario que el docente plantee preguntas y formule explicaciones a partir de situaciones problemáticas que tienen conexión con la vida cotidiana, para que los estudiantes tengan la oportunidad de emitir hipótesis, diseñar experimentos, analizar e interpretar los datos obtenidos, con la finalidad de combinar la adquisición de conocimientos con el desarrollo de habilidades generales y actitudes útiles para el ámbito profesional.

Bajo esta perspectiva, Bernabéu (2004) señala que el ABP es un método de enseñanza y aprendizaje en el cual la adquisición del conocimiento y el desarrollo de habilidades y actitudes tienen la misma importancia, en la que un grupo pequeño de ocho (8) a diez (10) estudiantes se reúnen, con la ayuda del gerente del aula (tutor);

analizan, resuelven una situación problemática en trabajos colaborativos seleccionada para el logro de ciertos objetivos. Cabe mencionar, que el ABP también puede ser aplicado a grupos de más 100 estudiantes tal y como lo refiere Martín, Barbarroja, Reyes, Monserrat, Díaz, Villarroel y Álvarez (2006).

Es importante señalar, el ABP está centrado en los estudiantes, quienes son los constructores de su propio aprendizaje, los discentes se encuentran motivados por que consideran la posibilidad de interactuar con problemas reales, debido a que los educandos tendrán que satisfacer sus necesidades de conocimiento y autorrealización al resolver situaciones que se presenten en la comunidad o sociedad.

Igualmente, los gerentes del aula diseñan su curso basados en problemas abiertos y su tarea consiste en la selección de situaciones problemáticas y la orientación a los educandos para que indaguen en el problema de la manera más amplia y significativa posible con el objeto de llegar a una

resolución o conclusión. Son los estudiantes los que tienen que comprender el problema y sus alcances y planear los pasos necesarios para su resolución. Esto hace necesario que el problema sea desafiante como para interesar e inquietar pero posible de ser encarado.

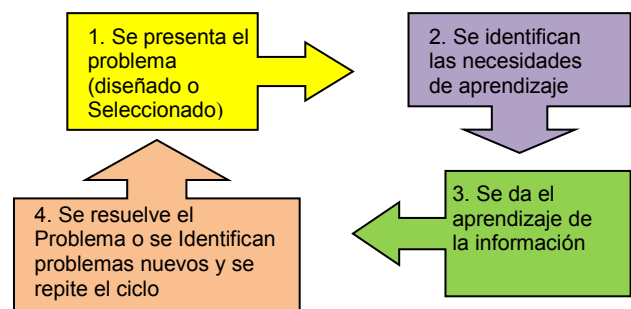
También es importante resaltar que uno de los desafíos que tienen los profesores al aplicar el ABP, es encontrar la adecuación del problema a las posibilidades cognitivas de sus estudiantes, no debe ser ni tan simple como para que lo desechen ni tan complejo como para desanimarlos.

**Modelos de ABP:** Es importante mencionar, desde que el ABP fue propuesto ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de las diferentes áreas en la que fue acogido, lo cual ha implicado que sufras muchas variaciones con respecto a la propuesta original.

1. Tecnológico de Monterrey (2000), define el ABP como un modelo pedagógico con la particularidad de usar problemas en un contexto,

donde los estudiantes aprenden habilidades para solucionar problemas y adquieren conocimientos acerca de un contenido determinado. Además, se enfoca en los contenidos procedimentales. Este modelo señala que cuando se presenta el problema, los educandos se sienten involucrados y con mayor compromiso en la medida que lo resuelven, lo cual se transforma en un reto y una posibilidad de aprendizaje significativo.

En el gráfico 1 se ilustra el modelo, el mismo se da en cuatro pasos: primero se presenta el problema (situación problémica), se identifican las necesidades de aprendizaje, se busca la información necesaria y finalmente se regresa al problema (resolución del problema).



**Gráfico 1. Pasos del proceso de aprendizaje a seguir en el Modelo del Tecnológico de Monterrey.**

Fuente: El Aprendizaje Basado en Problemas como técnica didáctica (s.f)

Ahora bien, en el modelo del Tecnológico de Monterrey durante la búsqueda de solución al problema planteado se pueden obtener resultados fallidos, estos resultados son generadores y fuentes de nuevo conocimiento, es por ello, que de manera implícita se aplica durante el desarrollo de una situación de mejora continua explicado mediante el ciclo Deming.

Debido a que el problema es origen y fin de proceso de forma cíclica, es decir: a) Se presenta un problema. b) Sobre la base del problema se identifican necesidades de aprendizaje (Planificar). c) De la necesidad se realiza una búsqueda de información necesaria (Hacer). d) Con la información recopilada se regresa al problema aplicando el conocimiento adquirido para la resolución del mismo (verificar-actuar). e) De acuerdo con el

resultado se inicia nuevamente el ciclo o se da por resuelto el problema.

2. Un segundo modelo es el de Morales y Landa (2004), lo define como un modelo pedagógico con el propósito de usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos; es decir, se emplea la resolución de una situación problemática utilizando una determinada secuencia, lo que la hace muy conductual su forma de aplicación. En esta modalidad, frente a la situación problemática presentada, los estudiantes realizan una búsqueda de información pertinente, para después analizar y relacionar la información con lo que ya saben, para luego generar las preguntas correspondientes.

Del mismo modo, es importante señalar que los gerentes del aula conducen la investigación, proporcionan bibliografía o señalan dónde encontrarla, y desarrollan actividades que les permitan garantizar que los estudiantes están adquiriendo los conocimientos

necesarios. Los pasos a seguir se basan en contenidos conceptuales y procedimentales, por lo que la hace sencillo, fácil y se ajusta al aprendizaje de los discentes. En este sentido, este modelo fue diseñado

con la finalidad de que los estudiantes siguieran una ruta de ocho (8) pasos durante el proceso del desarrollo del ABP, tal como se muestra a continuación.

<p>Paso 1 <b>Leer y Analizar el escenario del problema</b></p>
<p>Se busca con esto que el alumno verifique su comprensión del escenario mediante la discusión del mismo dentro de su equipo de trabajo.</p>
<p>Paso 2 <b>Realizar una lluvia de ideas</b></p>
<p>Los alumnos usualmente tienen teorías o hipótesis sobre las causas del problema; o ideas de cómo resolverlo. Estas deben de enlistarse y serán aceptadas o rechazadas, según se avanza en la investigación.</p>
<p>Paso 3 <b>Hacer una lista de aquellos que se conoce</b></p>
<p>Se debe hacer una lista de todo aquello que el equipo conoce acerca del problema o situación.</p>
<p>Paso 4 <b>Hacer una lista de aquello que se desconoce</b></p>
<p>Se debe hacer una lista con todo aquello que el equipo cree se debe saber para resolver el problema. Existen muy diversos tipos de preguntas que pueden ser adecuadas; algunas pueden relacionarse con conceptos o principios que deben estudiarse para resolver la situación.</p>
<p>Paso 5 <b>Hacer una lista de aquello que se necesita hacerse para resolver el problema</b></p>
<p>Planear las estrategias de investigación. Es aconsejable que en grupo los alumnos elaboren una lista de acciones que deben realizarse.</p>
<p>Paso 6 <b>Definir el problema</b></p>
<p>La definición del problema consiste en un par de declaraciones que expliquen claramente lo que el equipo desea resolver, producir, responder, probar o demostrar.</p>
<p>Paso 7 <b>Obtener Información</b></p>
<p>El equipo localizará, acopiará, organizará, analizará e interpretará la información de diversas fuentes.</p>
<p>Paso 8 <b>Presentar resultados</b></p>
<p>El equipo presentará un reporte o hará una presentación en la cual se muestren las recomendaciones, predicciones, inferencias o aquello que sea conveniente en relación a la solución del problema.</p>

## **Grafico 2. Pasos del proceso de aprendizaje a seguir en el Modelo de Morales y Landa.**

Fuente: Aprendizaje Basado en Problemas (2004).

### **Aspectos Pedagógicos de los modelos de Morales y Landa y del Tecnológico de Monterrey**

Todo modelo de aprendizaje tiene fundamentos pedagógicos, en este sentido, los modelos de Morales y Landa, y del Tecnológico de Monterrey, destacan los siguientes aspectos coincidentes:

1. Estos modelos son un enfoque pedagógico multi-metodológico y multi-didáctico, encaminado a facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, y de formación del estudiante.
2. Se enfatizan el auto-aprendizaje y la auto-formación, procesos que se facilitan por la dinámica del enfoque y su concepción constructivista ecléctica.
3. Se le otorga un valor importante a la autoevaluación y a la evaluación formativa, cualitativa e individualizada.
4. Se utiliza el error como una oportunidad más para aprender y no para castigar.

Estos modelos tienen por finalidad mejorar en los estudiantes la comprensión del tema a través de

situaciones problemáticas que permiten aprender a aprender, al adquirir el aprendizaje, así como, habilidades meta cognitivas y el dominio de los conceptos. Los educandos aprenden destrezas para solucionar problemas, se sienten involucrados y con mayor compromiso en la medida que lo resuelve, lo cual se transforma en un reto y una posibilidad de aprendizaje significativo, durante la búsqueda de la solución puede obtener resultado fallido pero estos errores son generadores de nuevo conocimiento.

### **Teorías de Aprendizaje**

El aprendizaje basado en problemas, se orienta en el enfoque constructivista de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el mismo según Díaz y Hernández (2002) postula que a través de los procesos de aprendizaje el estudiante construye estructuras, ya que organiza la información al filtrar, codificar, categorizar y evaluar la información que se recibe en

contextos educativos. Una de las principales teorías a describir es:

**1. Teoría del Constructivismo**

**Psicogenético de Piaget (1995)**

parte de la teoría genética del desarrollo intelectual, es decir, considera a la inteligencia como un proceso de adaptación que verifica permanentemente entre el individuo y su ámbito socio cultural. Considera que las estructuras cognitivas permite que el ser humano mantenga un desarrollo continuo a través de la adaptación y el acomodamiento a la nueva situación. El aprendizaje consiste en un proceso de construcción, reorganización cognitiva, depende de los conocimientos previos y que corresponde al principio de equilibración.

**2. Teoría del aprendizaje**

**significativo de Ausubel:**

David Ausubel (1983), postula que el aprendizaje depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información y es significativo cuando los contenidos son

relacionados con los conocimientos y experiencias previas que se posee en su estructura de conocimiento, su actitud y motivación de aprender a aprender.

**3. Teoría Sociocultural de Vigotsky (Constructivismo Social):**

Vigotsky (1981), en cuyas tesis incluye la concepción del aprendizaje como una acción que resulta de la interacción social, y de la misma manera va de lo social a lo individual, de manera tal que la comunicación es el eje fundamental del aprendizaje, es decir, el conocimiento se construye socialmente. Asimismo, afirma como ser social, el aprendizaje es más eficaz cuando el estudiante intercambia ideas con sus compañeros (enseñanza recíproca entre pares) y cuando todos colaboran y aportan algo para llegar a la solución de un problema.

Vigotsky (1979) puntualiza: la zona de desarrollo próximo no es otra cosa que la distancia entre el nivel de desarrollo actual, determinado por la

capacidad de resolver individualmente un problema y el nivel de desarrollo potencial determinado a través de la resolución del mismo problema bajo la guía de un adulto o en colaboración de un compañero más capaz.

Sobre la base de los enfoques anteriores, se puede resumir que para lograr un aprendizaje óptimo con estos dos modelos, es necesario considerar las teorías de aprendizaje que lo apoyan y a pesar de que los autores se sitúan en corrientes teórica distintas, comparten el principio de la importancia de la actividad constructivista de los estudiantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### **Metodología**

La naturaleza de la investigación es de campo, puesto que se observa y recolecta los datos originales y primarios directamente de la realidad (Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, 2010). Su diseño es cuasi-experimental, ya que se aplica a un grupo de estudiantes que están conformados (Arias, 2004).

La población estuvo constituida por los trescientos sesenta y dos estudiantes de Química ambiental del Trayecto 1 Periodo 1 del PNFSCA del lapso II-2011, la muestra fue seleccionada al azar para la aplicación de los modelos (Morales y Landa y Tecnológico de Monterrey), conformada por sesenta y cuatro (74) participantes de dos secciones: una de treinta y seis (36) y otra de treinta y ocho (38) educandos, las cuales le fueron asignadas a la autora de esta investigación.

Para llegar a la toma de decisiones basado en resultados obtenidos mediante muestra, se establecen previamente supuesto o conjeturas sobre la población estudiada y es a la que se le denomina hipótesis estadísticas entre las cuales se distinguen dos:

Hipótesis nula: se formula con el propósito de rechazarla o invalidarla y se denota con la simbología  $H_0$ .

Hipótesis alterna: se opone a la hipótesis nula, para negarla o invalidarla y se denota con  $H_a$ .

En las pruebas estadísticas de hipótesis se formularon los siguientes supuestos:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existe diferencia estadísticamente significativa en el rendimiento estudiantil entre el promedio de las calificaciones obtenidas en la post-prueba, por los estudiantes que fueron tratados con el modelo de Morales y Landa ( $X_1$ ) y el promedio de calificaciones obtenidos por los estudiantes que fueron instruidos con el modelo del Tecnológico de Monterrey ( $X_2$ ) en el contenido de la preparación de disoluciones líquidas binarias.

$H_0: X_1 = X_2$

Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): El rendimiento estudiantil en términos del promedio de las calificaciones obtenidas en la post-prueba por los estudiantes tratados con el modelo de Morales y Landa ( $X_1$ ) será mayor que el promedio de calificaciones obtenidas en la post-prueba por los alumnos instruidos con el modelo del Tecnológico de Monterrey.

$H_a: X_1 > X_2$

Para recabar la información se utilizaron dos (2) *instrumentos de medición* (pruebas) validadas por juicios de expertos, a cada grupo se les aplicó una prueba de conocimientos previos (PCP) sobre el tema de átomos, formulación y nomenclatura, sustancias puras: simples y compuestas, mezclas: homogéneas y heterogéneas, soluciones y unidades de concentración de solución; con el fin de conocer su percepción en relación con el tema y determinar la homogeneidad y heterogeneidad de los grupos. Posteriormente, a cada grupo que recibió los respectivos tratamientos de los modelos se le aplicó la prueba de contenidos de preparación de disoluciones líquidas binarias.

A continuación se presenta los *procedimientos* que se realizaron para desarrollar la presente investigación:

1. Selección de los modelos de Morales y Landa; y el Tecnológico de Monterrey.

2. Selección al azar de los grupos experimentales GE<sub>1</sub> y GE<sub>2</sub>.
3. Elaboración de los instrumentos: prueba de conocimientos previos y post-prueba de conocimientos.
4. Diseño del formato de validación de los instrumentos.
5. Planificación de los talleres para la aplicación de los tratamientos según los modelos de Morales y Landa; y del Tecnológico de Monterrey (dichos tratamientos se llevaron a cabo bajo la modalidad de taller y los mismos, contienen seis (6) agenda para cada grupo).
6. Elaboración del material impreso para cada sesión de clase.
7. Aplicación de la Prueba de Conocimientos Previos a los dos grupos experimentales según lo indicado en la Agenda.
8. Análisis estadístico de los resultados obtenidos de la Prueba de Conocimientos Previos para verificar la normalidad, homogeneidad y equivalencia (mediante el coeficiente estandarizando de asimetría, la prueba de Fisher y su respectivo análisis).
9. Aplicación de los modelos a los grupos experimentales: el GE<sub>1</sub> se trató con el modelo de Morales y Landa, y el GE<sub>2</sub> con el modelo del Tecnológico de Monterrey; según lo establecido en los talleres.  
Por último, la aplicación de post-prueba de contenido a los grupos experimentales con la finalidad de establecer la demostración estadística de la hipótesis, mediante la prueba t de Student para la diferencia de medias en muestras independientes suponiendo varianzas iguales, para determinar cuál de los tratamientos fue más efectivo para el aprendizaje en la preparación de disoluciones líquidas binarias, en términos del promedio de las calificaciones.  
El análisis estadístico de los datos se realizó mediante las pruebas estadísticas de tipo inferencial. Así mismo, se empleó la Prueba del Coeficiente Estandarizado de Asimetría, con el programa SPSS 11.3. Ahora bien, los resultados obtenidos en la post-prueba, se le aplicó la Prueba t de Student de diferencias de medias para comparar

los promedios de las calificaciones obtenidos por los grupos experimentales para determinar cuál de las dos modelos es más efectiva.

## Resultados y Discusión

### Cuadro 1

*Prueba t de Student para Muestras Independiente de Varianzas Iguales. Comparación de los Resultados de la Post-prueba de los Grupos Experimentales (Modelo de Morales y Landas y Modelo del Tecnológico de Monterrey).*

Modelos	$\xi$	$S^2$	Gl	$S^2a$	tp	tc	$\alpha$
Morales y Landas (GE <sub>1</sub> )	13,521	19,947	22				
				30,140	-2,304	2,153	0,05
Tecnológico de Monterrey(GE <sub>2</sub> )	15,874	40,333	22				

Nota.  $\xi$  = media aritmética;  $S^2$  = varianza; Gl = grado de libertad;  $S^2a$  = varianza acumuladas; tc = valor crítico del estadístico de la t de Student; tp = valor experimental estadístico de la t de Student y  $\alpha$  = nivel de significancia.

Fuente: Davis (2019)

En el cuadro 1, se observa las medias aritmética (GE<sub>1</sub> =13,521 y GE<sub>2</sub> = 15,874) que para efecto del estudio estuvo representada en términos del promedio de las calificaciones de los estudiantes obtenido en la post-prueba, por lo cual se evidencia la evidencia de las medias, tanto en el grupo que se les aplicó el modelo de Morales y Landa, y el modelo del Tecnológico de Monterrey.

Ahora bien, en la prueba t de Student de diferencia de medias de varianzas iguales, se obtuvo que el valor tp es de -2,304, valor menor que el tc es de 2,153; demuestra que está en la zona de rechazo de la prueba, significa se acepta la hipótesis alterna, la cual establece que existe diferencia estadísticamente significativa en el rendimiento estudiantil entre el promedio de las calificaciones obtenidos en la post-prueba, por los estudiantes que fueron tratados con los modelos

didácticos: Morales y Landa, y Tecnológico de Monterrey; es decir, el modelo del Tecnológico de Monterrey produjo un efecto favorable en el rendimiento estudiantil en términos del promedio de las calificaciones del contenido de las disoluciones.

### **CONCLUSIONES Y**

### **RECOMENDACIONES**

Los estudiantes de los dos grupos experimentales son estadísticamente normales y homogéneos al momento de ser tratado con el modelo de Morales y Landa y el modelo del Tecnológico de Monterrey. Se evidencia que existe diferencia estadísticamente significativa en cuanto al rendimiento estudiantil en términos del promedio de las calificaciones del grupo tratado con el modelo del Tecnológico de Monterrey en relación con el grupo tratado con el modelo de Morales y Landa.

Se comprobó que el modelo de Tecnológico de Monterrey produce efecto favorable sobre el rendimiento estudiantil en la unidad curricular Química Ambiental de los estudiantes

cursantes Trayecto I Periodo I del Programa Nacional de Formación en Sistema de Calidad y Ambiente de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco.

Se evidenció que ambos modelos son efectivos porque además de lograr la comprensión del contenido de la preparación de disoluciones líquidas binarias en los estudiantes, ellos pueden hacer un diagnóstico de sus propias necesidades de aprendizajes y comprender la importancia de trabajar colaborativamente, desarrollar habilidades de análisis y síntesis de información y al mismo tiempo comprometerse con su proceso de aprendizaje.

Los resultados y las conclusiones de la investigación permiten hacer las siguientes recomendaciones:

Aplicar un estudio con los modelos de Morales y Landa, y el Tecnológico de Monterrey en otros contenidos de la unidad curricular de Química Ambiental, para afianzar los conceptos y adquirir habilidades cognitivas en la misma.

Implementar en las instituciones educativas talleres para los gerentes de aula con la estrategia aprendizaje basado en problemas utilizando diferentes modelos para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Realizar una investigación donde se utilicen el modelo de Landa y Morales y el modelo del Tecnológico de Monterrey en otras unidades curriculares, en las cuales los estudiantes presentan mayor dificultad de aprendizaje.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2004). **El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (Cuarta Edición). Caracas. Editorial Espíteme.
- Ausubel, D. (1983). **Psicología Educativa: Un Punto de Vista Cognoscitivo.** México. Trillas.
- Díaz Barriga, F; Hernández Rojas, G. (2002). **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructivista.** México. Mc Graw Hill.
- Huber, G. (2008). **Aprendizaje Activo y Metodologías Educativas.** Revista de Educación, Número Extraordinario, 59-81.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y maestría y Tesis Doctorales. (2010). (Cuarta Edición). Caracas. Fondo Editorial de La Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Piaget, J. (1995). **Psicología y Epistemología.** Madrid. Editorial Planeta Agostini.
- Pozo, J. y Gómez, M. (2001). **Aprender y Enseñar Ciencias. del Conocimiento Cotidiano al Conocimiento Científico.** Ediciones Morata, S.L.Madrid.
- Leal, A; Di'Bacco, L; Matute, S. (2009). **Estudio Comparativo de la Efectividad de la Técnica del Rompecabezas II Students Teams Achievement Divisions e Investigación en Grupo en el Rendimiento Estudiantil para el Aprendizaje de Concentración de las Soluciones en Unidades Físicas con un Enfoque CTS. Indivisa.** Boletín de estudios e investigación, Núm. 10, 2009, pp.9-21. Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle. España.
- Vigotsky, L. (1979). **El Desarrollo de los Procesos Psicológico Superiores.** Buenos Aires. Grijaldo.
- Vigotsky, L. (1981). **Pensamiento y Lenguaje.** Buenos Aires. La Pléyada.

**Referencias de fuentes electrónicas**

Albornoz, E. (2018). **Unidad Didáctica del Concepto Mezclas en Química, una Herramienta Motivadora para el Proceso de Enseñanza-aprendizaje.**

Disponible:

<http://bdigital.unal.edu.co/65097/1/1077439714.2018.pdf> [Consulta: 2019, Febrero 2].

Azcue, M; Diez, M; Lucanera, V; Scandrolí, N. (2002). **Resolución de Problemas de Química: Analizando Dificultades en la Comprensión de un Enunciado.**

Disponible:

<http://www.rieoei.org/experiencias62.htm> [Consulta: 2010, Septiembre 14].

Bernabeu, M. (2004). **Fundamentos Teóricos del ABP. Innovación en la Enseñanza Superior a través del Aprendizaje Basado en Problemas.**

Disponible:

<http://files.aurasandovaltorres.webnode.es/200000011-1cc901dc3d/ABP%20FUNDAMENTOS%20TEORICOS.pdf> [Consulta: 2010, Noviembre 28].

Domínguez, J; Falicoff, C; Ortolani, A; Húmpola, P; Odetti, H. (2008). **Construcción, Implementación y Evaluación de Secuencias de Enseñanza en los Temas: Gases y Disoluciones.**

Disponible:

<http://www.scielo.org.pe/pdf/rsqp/v74n3/a08v74n3.pdf> [Consulta: 2010, Septiembre 14].

Martin, A; Barbarroja, J; Reyes, E; Monserrat, J; Díaz, D; Villarroel, M; Álvarez, M. (2006). **Un nuevo Modelo de Aprendizaje Basado en Problemas, el ABP 4X4, es Eficaz para Desarrollar Competencias Profesionales Valiosas en Asignaturas con más de 100 alumnos.** Disponible: [http://www.habilidadesparaadolescentes.com/archivos/Articulo\\_ABP\\_y\\_desarrollo\\_de\\_competencias.pdf](http://www.habilidadesparaadolescentes.com/archivos/Articulo_ABP_y_desarrollo_de_competencias.pdf) [Consulta: 2010, Noviembre 28].

Morales, P. y Landa, V. (2004). **Aprendizaje Basado en Problemas.**

Disponible:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29901314> [Consulta: 2010, Noviembre 28].

Llano, M y Müller, G. (2003). **Un Reto para los Estudiantes de Química: Las Diferentes Formas de Expresar la Concentración.**

Disponible:

<https://core.ac.uk/download/pdf/25653076.pdf> [Consulta: 2010, Septiembre 14].

Raviolo, A; Siracusa, P; Gennari, F; Corso, H. (2004). **Utilización de un Modelo Analógico para Facilitar la Comprensión del Proceso de Preparación de Disolución. Primeros Resultados.**

Disponible:

<http://www.raco.cat/index.php/ensenanza/article/viewFile/21989/21823> [Consulta: 2010, Septiembre 14].

Roca, J; Reguart, M; Canet, O. (2015). **Aprendizaje Basado en Problemas, Estudio de Casos y Metodología Tradicional: Una**

**Experiencia Concreta en el Grado en Enfermería.** Disponible: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281504015X> [Consulta: 2019, Febrero 2].

Tecnológico de Monterrey. (s.f). **Las Estrategias y Técnicas Didácticas en el Rediseño. El Aprendizaje Basado en Problemas como Técnica Didáctica.** Disponible: [http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas\\_didacticas/abp/abp.pdf](http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/abp/abp.pdf) [Consulta: 2010, Noviembre 28].

Tecnológico de Monterrey. (2000). **Las Técnicas Didácticas en el Modelo Educativo del Tecnológico de Monterrey.** Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo del Sistema, Vicerrectoría Académica. Disponible: [http://sitios.itesm.mx/va/dide/docs\\_internos/inf-doc/tecnicas-modelo.PDF](http://sitios.itesm.mx/va/dide/docs_internos/inf-doc/tecnicas-modelo.PDF) [Consulta: 2011, Septiembre 14].

**GERENCIA SOCIAL Y EL NUEVO  
PARADIGMA UNIVERSITARIO EN LA  
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

**Autor: Javier Vásquez**  
[javiereduardo45@gmail.com](mailto:javiereduardo45@gmail.com)

**RESUMEN**

El presente ensayo describe la gerencia social como elemento paradigmático en el devenir académico de las universidades en la sociedad del conocimiento. Para las organizaciones, el tránsito hacia un nuevo contexto denominado Sociedad del Conocimiento se orienta a su transformación a entidades que aprenden, y es en el conocimiento donde se sustentan sus nuevas estrategias. La educación en general y en forma particular la educación universitaria se encuentra ante un nuevo desafío que cuestiona el rumbo que deberán tomar las instituciones de educación universitaria en el siglo XXI. La gerencia de la educación universitaria al asumir un papel protagónico en la producción de conocimientos útiles a la sociedad, contribuye sustancialmente al bienestar colectivo. Ello nos acerca a plantear que la educación superior tiene claro que la sociedad requiere gerentes con capacidad de identificar y valorar demandas relacionadas con el bien común, la calidad de vida en la población y la resolución de problemas aportando a organizaciones eficacia, eficiencia, productividad y responsabilidad social. Para la gerencia social el sujeto es el centro de lo social. Por lo tanto, la política pública debe potenciar la participación reflexiva de éste, de modo que las decisiones sean el resultado de acciones mancomunadas entre los niveles del Estado, de la sociedad civil organizada y de la comunidad. Las figuras gerenciales deben estar enfocadas hacia la construcción de capacidades humanas, que permitan democratizar el saber y otorgar poder a las personas, a las comunidades y a las familias en el proceso de gestión social. En este sentido: son políticas de empoderamiento social. Concientizar a las universidades a no sentirse un mero objeto de la acción, sino más bien sujeto de ella, hacia un potenciamiento de la faceta social de su gestión.

**PALABRAS CLAVE:**

gerencia social.  
universidad, paradigma.  
sociedad del conocimiento

## SOCIAL MANAGEMENT AND THE NEW UNIVERSITY PARADIGM IN THE KNOWLEDGE SOCIETY

---

**Author: Javier Vásquez**  
[javiereduardo45@gmail.com](mailto:javiereduardo45@gmail.com)

### ABSTRACT

This essay describes social management as a paradigmatic element in the academic development of universities in the knowledge society. For organizations, the transition to a new context called the Knowledge Society is oriented to its transformation to learning entities, and it is in the knowledge where their new strategies are based. Education in general and in particular university education is facing a new challenge that questions the direction that institutions of university education should take in the 21st century. The management of university education by assuming a leading role in the production of knowledge useful to society, contributes substantially to collective well-being. This brings us closer to suggesting that higher education is clear that society requires managers with the capacity to identify and assess demands related to the common good, quality of life in the population and problem solving by providing public and private organizations with efficiency, efficiency, Productivity and social responsibility. For social management the subject is the center of social. Therefore, public policy must enhance its reflective participation, so that public decisions are the result of joint actions between the levels of the State, organized civil society and the community. Management figures should be focused on the building of human capacities, so as to democratize knowledge and empower individuals, communities and families in the process of social management. In this sense: they are policies of social empowerment. Raise awareness of universities not to feel a mere object of action, but rather subject to it, towards a strengthening of the social facet of their management.

**Keywords:** social management. college. paradigm. society of knowledge

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la sociedad del conocimiento, la educación en general y en forma particular la educación superior se encuentra ante un nuevo panorama de desafíos en un escenario complejo que presenta grandes retos en el rumbo que deberán tomar las instituciones de educación universitaria ante los desafíos del presente siglo.

El nuevo paradigma de gerencia privilegia el empowerment (facultar a los recursos inteligentes), el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto.

Todo esto centrado en el cliente, a partir del cual se diseña y funciona la organización, sin que

implique necesariamente privatizar servicios, lo que se quiere es estimular la competitividad interna en las distintas unidades administrativas a fin de brindar mejores servicios y crear conciencia que al igual que en la empresa privada, todo nuestro trabajo tiene sentido porque nos debemos a los clientes. Como es bien sabido con el crecimiento del sector servicios, los conceptos de cliente y de servicios han adquirido una especial relevancia en el ámbito empresarial, lo que presupone mercados competitivos donde el cliente consumidor tiene la capacidad monetaria de elegir y el mercado le ofrece muchas opciones de elección (“economía del choice”).

Para el desarrollo del sector social se necesita una transformación institucional, que debe entre otras cosas pasar por un fuerte proceso de desburocratización y de formación de gerentes sociales que dominen y apliquen las técnicas del management en un sector tan urgido de mejorar su productividad y efectividad. Parte importante de la transformación institucional y del

nuevo paradigma de gerencia social es la democratización de la gestión mediante una mayor participación de los clientes-usuarios en todo el ciclo de gestión.

Actualmente las sociedades se han hecho más complejas y existen variados grupos sociales; no hay homogeneidad en las clases y el papel de la educación no es cambiar las situaciones, si no servir como herramienta para obtener saberes y conciencia sobre la realidad social, y así transformarla. En este orden de ideas, las instituciones de educación superior, como organizaciones sociales y complejas con fines educativos, cuentan con los estudiantes como un potencial transformador y protagonistas de las acciones que desarrollan en ellas. Sin embargo, funcionan como un sistema cerrado, divorciadas de las expectativas y necesidades de la sociedad.

Las universidades tienen un gran reto ante la oportunidad de transformación social que plantea un intercambio sociedad-universidad donde la sociedad tenga cabida en la

universidad y la universidad en ésta, definiendo como sociedad, todos los sectores de la población donde se incluyen los más necesitados.

### **Gerencia social**

Meja (2006) plantea que la gerencia no es solo un conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el propósito de cumplir con unos objetivos previamente planteados, sino que es una actitud que permite el desarrollo de unos recursos: Humanos, tecnológicos y financieros con el propósito de generar recursos. El gerenciar desde lo social es un accionar que predominante y cotidianamente trabaja con los efectos y manifestaciones diversas que se derivan del fenómeno de la necesidad.

Los requerimientos de atención social en nuestros países han crecido y se extiende, razón por la cual es una obligación impostergable actuar con vigor sobre las causas y los efectos de dicho problema. Ello exige formas concretas de acción social es decir, de respuestas planificadas desde los ámbitos

público y privado, en las cuales deben ser corresponsables, no sólo las y los gestores Sociales, sino todo el conjunto de funcionarios gubernamentales y no gubernamentales involucrados en la gestión y la ejecución de las políticas sociales hacia los cuales se dirigen tales acciones.

La formulación, gestión, ejecución y evaluación de los servicios sociales, cuya concreción se expresa en políticas, programas, exige pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse. Kliksberg, (1997) sostiene que la profundización de la crisis actual la urgencia de atender sus efectos en la población universitaria, genera la necesidad de que la universidad en su Trabajo Social busque y elabore nuevas alternativas metodológicas de gestión e intervención, acordes a las nuevas exigencias. Ello supone tomar en cuenta que existe una enorme brecha entre las necesidades sociales y los recursos que se asignan para su atención, por tanto es un desafío cada vez mayor el utilizar tales

recursos en función de los intereses de los colectivos.

La prestación de un servicio social concreto por parte del funcionario universitario es tarea fundamental y elemento motor de la organización en la búsqueda de nuevas y mejores formas de atención de los problemas del colectivo. La legitimidad de esta profesión en el cumplimiento de su misión depende, por tanto, de su capacidad para producir y generar un accionar efectivo en la resolución de los problemas que les dan origen. Tal legitimidad se asocia a la capacidad del funcionario para gerenciar y para ejecutar los servicios sociales, y ello implica su habilidad para conciliar los intereses particulares de grupos al interior de la sociedad civil con el interés general que se supone representa el Estado.

La gestión de los servicios sociales ha existido desde el momento mismo en que dos o más personas han realizado esfuerzos cooperativos para lograr objetivos de bienestar social. No obstante, el origen de la gerencia en gran escala

se inicia con la Revolución Industrial, a raíz de la cual se pasó de la producción artesanal a una producción industrial, tecnológica y social. La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno. Toda organización necesita tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personal, evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos, entre otras funciones. Estas recaen en manos de quien ocupe el puesto de jefatura en cualquiera de los niveles, independientemente de su formación en este campo.

El desempeño de la tarea administrativa a través de los años ha permitido la creación de teorías, modelos, técnicas e instrumentos diversos, que han evolucionado progresivamente conforme las demandas de la sociedad se han modificado y se han vuelto más complejas. Como se ha venido señalando la incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad son las características más significativas del contexto socioeconómico y político actual en el cual debe actuar la gerencia social. Esto exige excelencia

profesional de quienes tengan bajo su responsabilidad tal tarea. Los modelos administrativos tradicionales no pueden responder adecuadamente ante los cambios que emergen del contexto, por tanto ante las nuevas exigencias se agotarán.

Dichos modelos en términos generales, se caracterizan por centrarse en el trabajo de planificación, dirección, coordinación, organización y control; la aplicación de técnicas e instrumentos para realizar el trabajo; dedicar gran tiempo al análisis de información establecer contacto principalmente con el personal asesor o con el que brinda servicios especiales (staff); desempeñar sus funciones básicamente en la oficina; esforzarse por formalizar el proceso de trabajo (organigramas, manuales de procedimientos, formularios) centralizar el poder y por tanto la toma de decisiones, ignorando el potencial y la creatividad del recurso humano; no propiciar la motivación de los funcionarios mediante políticas dirigidas a su participación y a la creación de condiciones laborales

satisfactorias. Es así como la universidad juega un papel preponderante que encare en forma satisfactoria los nuevos retos que les imponen las condiciones de la sociedad moderna.

Referirse a los obstáculos que enfrenta la gerencia social exige remitirse al proceso de puesta en práctica o concreción de las políticas públicas, particularmente las de carácter social. Comúnmente se considera que su formulación y ejecución son tareas propias de la Administración Pública o, en otros términos, del aparato estatal.

Poner en práctica una forma diferente de accionar el aspecto social que se desprende de la labor cotidiana de una organización exige revolucionarias formas de producción de tales servicios. Para tal efecto se requiere que el recurso humano, responsable de la gestión o administración de instituciones, programas y proyectos de carácter social, decida poner en juego su inventiva y creatividad para modificar o crear alternativas tecnológicas que

permitan mejorar la prestación de los servicios.

Ello supone una actitud abierta y de cambio que permita la iniciativa individual y colectiva, en la cual tanto administradores, como ejecutores y beneficiarios, cumplan un rol activo y consiente en el planeamiento, gestión y ejecución del servicio social que se presta.

Replantear la ejecución desde lo social es un imperativo para aquellas instituciones como la universidad cuya razón de ser, en primera instancia, es la de actuar en favor de la prestación de un servicio como la posibilidad de formar para la vida en el pleno disfrute de sus derechos por otra parte, la responsabilidad social u obligación moral que adquieren las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de contribuir a satisfacer las expectativas creadas en los sectores con los cuales se trabaja.

Los aspectos sociales de las instituciones no necesariamente son útiles por sí mismos, por tanto sus efectos en la solución o satisfacción de las demandas deben medirse.

Todo accionar social se concreta en respuesta que deben reunir las características de efectividad que las demandas exigen. Analizar la capacidad de gestión social que tiene la institución universitaria obliga a contar con patrones aceptables, deseables, predefinidos por los usuarios potenciales y reales, los grupos administradores y los funcionarios responsables de su intervención.

Las instituciones públicas como la universitaria tienen un carácter social tienen como tarea básica formar ciudadanos, capacitarlos e insertarlos como elementos productivos al desarrollo del país. El cumplir con esa tarea exige la presencia de una función gerencial que garantice la cooperación de todos los funcionarios de la organización, así como de los usuarios del servicio en la generación del mismo. Ello además hace indispensable que la persona o el grupo administrador maneje y aplique principios administrativos que propicien el logro de los objetivos con

eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La tarea actual de quién o quiénes ejecutan acciones directivas en las universidades es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional (compromiso y efectividad de respuesta) a través del planeamiento, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todas sus áreas y niveles. Cumplir con esa tarea exige tomar en cuenta las condiciones externas a la organización (contexto), las interacciones y acciones internas y el impacto de los servicios que se suministran en la modificación de las condiciones sociales que les dieron origen.

El trabajo gerencial, tal y como se está conceptualizando aquí, exige contar con conocimientos, modelos y estrategias que permitan poner en práctica alternativas metodológicas efectivas para solucionar problemas organizativos en favor de una prestación del servicio social más acertado.. De aquí que la gestión no

sea un fin en sí mismo, sino un medio para que el trabajo que se necesita para dar respuesta a problemas sociales se realice de la mejor manera posible. En este sentido, es un arte que necesita de un cuerpo de conocimientos emanado de la experiencia y de la investigación científica acerca del sentido social de la organización y de su funcionamiento.

Concretamente la gerencia social se concibe como un proceso que busca el logro de los objetivos de un servicio social, (enmarcado en una institución pública o privada), mediante determinada tecnología (conocimientos, técnicas, instrumentos, procedimientos, materiales y equipos). Lo expuesto significa poner en práctica una gerencia estratégica del bienestar social, en la medida en que el proceso permite influir en el contexto en vez de quedarse únicamente en la reacción ante él.

Es decir que se debe trascender las respuestas inmediatistas y dar prioridad a la planeación a mediano y largo plazo, en aras del crecimiento y desarrollo de un servicio social

efectivos. Granell (1997) señala que “la gerencia Social es la dirección de programas sociales establecido por organizaciones del sector público o privado, con la finalidad de satisfacer necesidades de los individuos, familias y comunidades” (p. 20). Abarca procesos de diseño e implementación de políticas sociales, que involucra acciones de coordinación de los recursos (Humanos, tecnológicos, financieros y materiales) disponibles, a objeto de mejorar la calidad de vida de la población con una visión holística y transformadora de la realidad, la misma está ligada a conceptos como: Eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad.

La gerencia social es, sin dudas, una parte de la gestión pública, pero requiere ciertas formas muy particulares de acción dado las características de los servicios sociales y de los programas mismos. Al respecto, esta gerencia social en su desarrollo considera una serie de avances ocurridos en la gestión pública general y, además, agrega

una serie de mejoras propias de la gestión social del sector público.

Cuando se busca la especificidad de lo social, no se pretende sostener que hay principios totalmente diferentes en la gestión que los normales en la gestión general de la administración pública, sino afirmar que hay rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento por políticas y programas que hacen que en su operación el gerente debe tomarlas muy en cuenta pues adquieren una fuerza especial que determinan nuevas formas de gestión, diferentes de las que normalmente se enseñan en administración.

Citando a Mokate, (2002) "El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización". El autor en lo que expresa no señala que éste no puede actuar solo, que las metas u objetivos se logran cuando se actúa con y para el equipo u organizaciones a las cuales se les implementa las políticas sociales y dicha ejecución va a depender de las características del contexto y de los

grupos sociales involucrados en el proceso. La gerencia social es una actividad que ofrece nuevas perspectivas para gerenciar los servicios sociales, a través de las distintas organizaciones e instituciones de la sociedad civil directamente relacionadas con la política social, buscando la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

#### **Vislumbrando la gerencia social en las universidades**

La universidad ya no puede estar de espalda a la realidad social que viva su comunidad, pues ella tiene corazón y debe latir al ritmo del lugar donde se encuentra ubicada, logrando socializar con los actores principales para darle solución a sus "necesidades" esta última palabra, la describe, Licha, (2002 ) en su escrito ideas nuevas sobre los potenciales humanos, en tres sentidos, que son particularmente humanísticos: primero, como una jerarquía de la motivación humana, en la que cuando una necesidad es satisfecha, la siguiente viene a ser predominante; segundo, como lo que cada persona

necesita, es decir, las necesidades que se sienten; tercero, como aquellas condiciones necesarias para un desarrollo completo o una autorrealización.

Desde este punto de vista netamente humanístico podría considerar las necesidades en términos de lo que se necesita para el desarrollo completo, no como otras ramas en este caso la psicología que consideran las necesidades como lo que se necesita para sostener la vida.

Si a través de la responsabilidad social logramos que el mundo universitario haga uso de sus recursos científicos, tecnológicos, y humanísticos, llevándolos a los espacios comunitarios en un lenguaje entendible, podremos obtener beneficios mutuos, pues, la universidad se acerca y socializa con la comunidad transfiriéndole saberes y el colectivo que hace vida en los espacios cercanos a la comunidad le darán vida a sus utopías a través de proyectos factibles, con ello estamos logrando que el saber empírico se perfeccione a través del conocimiento, y este conocimiento

debe ser pertinente con la realidad, no solamente social, si no vista como un todo, de forma integral, me atrevería a señalar que la universidad debe transformar al mundo y no dedicarse a interpretarlo, este último señalamiento lo hago, recordando la premisa de Marx de la tesis número 11 donde señala que los filósofos se han dedicado a interpretar al mundo, pero lo que se trata es de transformarlo.

La universidad nació para revolucionar pensamientos y lograr una educación de calidad y esto se logra a través de una gestión de calidad. Por lo tanto la universidad no puede ser exógena con las comunidades, sino más bien endógena porque quien más que ello para dar a conocer sus necesidades y transformarlas, ellos son los verdaderos transformadores.

### **Sociedad del conocimiento**

Para las organizaciones, el tránsito hacia el nuevo paradigma se dirige hacia su transformación en entidades que aprenden y es precisamente en el conocimiento donde se sustentan todas sus nuevas

estrategias. En este nuevo contexto que ha sido denominado Sociedad del Conocimiento, el conocimiento es el recurso principal y la tendencia es orientarse hacia los mejores estándares de calidad en la prestación de servicios, en el desarrollo de los procesos productivos y por ende en los productos finales que van al mercado.

Al referirse a la sociedad del conocimiento Drucker (2007) comenta: El valor se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los trabajadores de conocimiento-ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos. Se habla entonces de aprovechar al máximo los avances en la tecnología y el conocimiento para crear conocimiento y ser más competitivo. De igual forma, interviene en la transformación de la educación y mejora la gerencia de su capital humano.

Para Mella (2003) la sociedad del conocimiento es la estructura

resultante de los efectos y consecuencias de los procesos de mundialización y globalización. Esta estructura dinámica surge de la creación de un sistema de comunicación diverso que se construye desde la tecnología. Se trata de una sociedad donde los factores productivos: tierra, trabajo y capital pasan a un segundo plano, ocupando el primero el conocimiento perfilado como recurso dominante y factor de producción de riqueza.

En el ámbito educativo, Valeiro (2011) ha definido a la sociedad del conocimiento así: una comunidad en donde el conocimiento es la creación de un contexto favorable para el intercambio de experiencias y aprendizajes para redescubrir las bases de la interacción humana al servicio de la sociedad. (p.268)

La sociedad del conocimiento a partir de los señalamientos de Drucker, (ob.cit) algunos autores como Suárez (2005) la han caracterizado con los siguientes rasgos: Nueva forma de organización de la sociedad, basada en el conocimiento. El factor decisivo de la

producción de riqueza es el conocimiento. Se habla de que no es cualquier tipo de conocimiento, sino conocimiento útiles.- Estará constituida por trabajadores de servicios, por trabajadores del conocimiento y por gerentes y ejecutivos del conocimiento.

En definitiva la sociedad del conocimiento implica hablar de grandes cambios en el ámbito mundial, en los aspectos económicos, culturales, sociales, políticos, en general de la manera en que se desarrollan las actividades en torno a las características propias de esta nueva sociedad, donde la generación de innovaciones de manera vertiginosa por parte del capital humano de la empresa es un requisito indispensable para lograr ser competitivos ante los requerimientos de la sociedad.

El auge de las telecomunicaciones y la incorporación de los avances tecnológicos en todos los espacios a nivel mundial, el internet y las redes de comunicación, las comunidades virtuales, las redes sociales han permitido la expansión

del conocimiento a velocidades que el hombre jamás imaginó lograr y el intercambio continuo de información y conocimientos entre diferentes actores de la sociedad.

### **A manera de conclusión**

Cuando se forme un gerente social, como afirma Kotter, (2009) es necesario no sobre-enfatizar las herramientas formales, los problemas no ambiguos y las situaciones que tratan de forma simplista las relaciones humanas. La mayoría de los programas desarrollados hoy ponen demasiado énfasis en las capacidades analíticas y buscan formar buenos analistas, pero no ponen el debido énfasis en las habilidades y capacidades de la ejecución de acciones y en el logro de los resultados. Por el contrario, se requiere contar con una fuerte orientación a la acción, con un amplio desarrollo de habilidades y competencias abrazadas a la realidad del humano y sus necesidades.

La perspectiva presentada destaca con claridad el papel crítico del gerente social en la implementación de políticas y

programas sociales y, en especial en la actividad universitaria donde el génesis que prevalece es la prestación de un servicio social humanitario. Sin embargo, se debe destacar que el hecho de poner énfasis en la conducción no significa que se predique un “gerencialismo”, es decir, una perspectiva que supone que “el elemento crítico” de toda política social sea la gerencia. El éxito de las políticas y programas sociales tiene múltiples bases y, por cierto, una de ellas es la gestión. No obstante, ella no es la única base relevante, aunque sea especialmente relevante en los sectores sociales de la sociedad actual.

La modernización del sector social debe hacerse acorde con el nuevo paradigma que orienta el foco de atención a la productividad del conocimiento, al considerarlo como la única ventaja competitiva real de las empresas en la actual sociedad o bien llamada también sociedad del conocimiento, trayendo esto como consecuencia una revisión profunda en la función que actualmente

cumplen y que se desarrolla desde las universidades.

El momento que viven las universidades en el tránsito de la sociedad del conocimiento la visión gerencial social ocupa un sitio preferencial para iniciar cambios importantes en todas las actividades que le son propias para forjar una nueva visión de la gerencia de la educación superior orientados a promover, generar y difundir conocimiento útiles y aplicables a la solución de los problemas que aquejan a la sociedad desde las actividades de docencia, investigación y extensión con la incorporación de las tecnologías de la información y telecomunicaciones disponibles.

### BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, P. (2007). **La Sociedad Post Capitalista** (Cuarta reimpresión 2007) Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Granell, F (1997) **La Gerencia Social y su Conceptualización**. Ediciones Grandeza.S.A.Ecuador
- Heller, A. (1997) **Sociología de la Vida Cotidiana**. Península. Barcelona.

- Kliksberg, B. (1997) **Hacia una Gerencia Social Eficiente en América Latina**. INDES.
- Kotter, J. (2009) **Cambio y Liderazgo**. Edit. McGraw Hill. II edición
- Meja, B. (2006). **Gerencia de Procesos**. Quinta edición. Editorial Ecoe. Colombia.
- Mella, E. (2003). **La Educación en la Sociedad del Conocimiento y del Riesgo**. Revista enfoques educacionales. Volumen 5 N 1
- Mokate, K. (2002) **Gerencia en la Construcción de lo Social**. Módulo II. Centro Editorial Javeriano.
- Morin, E. (1995). **Sociología**. Tecnos. Madrid
- Muñoz, M. (1998). **La Gerencia Social como Soporte para las Relaciones Estado-Sociedad Civil Frente al Desarrollo**. Seminario La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo. Bogotá.
- Silíceo, J. (1999) **Un Desafío Pendiente**. Edit. Siglo XX. Lima
- Licha, I. Editora. (2002). **Gerencia social en América Latina Potenciales Humanos, en Tres Sentidos. Enfoques y Experiencias Innovadoras**. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Valeiro, G. (2011). **E-learning 2.0: Más que la web 2.0 al servicio del Aprendizaje**. Editorial Cengage Learning. México.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UNA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Autor: Manuel Pérez**  
[manuperez1@yahoo.com](mailto:manuperez1@yahoo.com)

**RESUMEN**

Una de las funciones básicas en la Administración de Recursos Humanos es la evaluación de desempeño. Ésta es un registro sistemático del desempeño del trabajador en un puesto, pero sobre todo es una herramienta para poner de manifiesto el potencial futuro del personal. La gestión del Talento Humano se presenta como el proceso que permite dirigir al personal dentro de la organización, desde el reclutamiento hasta su pleno desarrollo a través de la formación. La evaluación de la actuación laboral es una herramienta para llevar a su máxima expresión las capacidades de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:**  
**evaluación, gestión  
de talento humano,  
gerencia**

**PERFORMANCE EVALUATION: A TOOL  
IN THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT**

---

**Autor: Manuel Pérez**  
[manuperez1@yahoo.com](mailto:manuperez1@yahoo.com)

**ABSTRACT**

One of the basic functions in the Human Resources Administration is performance evaluation. This is a systematic record of a worker's performance in a position, but above all it is a tool to highlight the potential future of the staff. Human Talent management is presented as the process that allows personnel to be trained within the organization, from recruitment to full development through training. Performance assessment is the best tool to bring the capabilities of workers to the maximum.

Keywords: Assessment: human talent, management, manageme

## INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un pilar fundamental en toda organización. Ésta va a dar una visión clara del valor que tiene cada persona dentro de una empresa, no sólo a nivel de puestos de trabajo, sino también en el clima organizacional. La ARH se presenta, según Chiavenato (2007: 2), como “la administración de personas que participan en una organización, en la cual desempeñan determinados roles”.

En este orden de ideas, la ARH se encarga, en primer lugar, de procurar el bienestar de las personas dentro de la organización. Otra de las funciones básicas es el seguimiento y control de las tareas que desempeña cada trabajador, donde entra en escena la valoración en el desempeño en las tareas que cumple cada persona en su puesto de trabajo. La ARH está entre lo micro (la persona) y lo macro (la organización, y más aún el ambiente donde ésta se muestra). Ésta abarca

la totalidad de la organización en cada una de sus dimensiones.

Así mismo, al hablar del segundo aspecto mencionado hay que referirse a la evaluación de desempeño. Ésta no se enfoca en observar el desempeño de toda la organización, sino que se interesa en la práctica de cada persona, de forma individual, en su puesto de trabajo y dentro de la organización. Se trata de hacer el control de cada trabajador con la finalidad de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como cotejar el alcance de los objetivos planteados.

Por otro lado, la gestión del talento humano es la herramienta fundamental para el éxito de la organización. Ésta es la encargada de administrar todo el capital intelectual de las organizaciones, de direccionar las capacidades y actitudes de cada una de las personas que trabajan en una institución. Es el engranaje que se hace del trabajo de las personas, de forma individual, para alcanzar el máximo desarrollo de la organización.

En este orden de ideas, Alles (2005: p. 20) afirma que la evaluación permite “mejorar los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”. La misma autora enumera tres tipos de evaluación de desempeño: por características, por conducta y por resultados. Ella desarrolla de forma más detallada la evaluación por conductas, dependiente del desarrollo de competencias, afirmando que es la más idónea.

Pero también es cierto que la evaluación de desempeño puede crear algún malestar en el personal, desfavorecer el clima organizacional y colocando algunas trabas a la gestión del talento humano dentro de la organización. En el periodo de evaluación una gran parte del personal manifiesta su desanimo para realizar su trabajo, tomando en cuenta que sus logros no serán apreciados correctamente dentro de la organización.

En la mayoría de los casos cuando se habla con el personal durante el periodo de evaluación de desempeño se puede escuchar la

disconformidad con la manera de ser evaluados. El comentario más realizado sale a relucir es no se obtuvo la ponderación correcta, tomando en cuenta todo el trabajo realizado a lo largo del periodo evaluado. Esta situación afecta el clima organizacional y perjudica el rendimiento de las personas dentro de la organización.

Sin embargo, la evaluación de desempeño debe ser vista como una excelente oportunidad de crecimiento para el personal, de forma individual, y la mejor opción de desarrollo de la organización a nivel colectivo. Esta se presenta como una valiosa herramienta tanto individual como colectiva, que ha de ser aprovechada al máximo por toda institución.

### ***Las Personas Dentro de la Organización***

En general las organizaciones están cambiando su manera de ver a las personas presentes en las mismas, apreciándolas como lo más valioso dentro de la institución. El aporte realizado por cada persona

dentro de la organización va a redundar en beneficios para la misma, por lo cual Chiavenato (2009: p. 5) afirma “cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso”.

Los trabajadores son vistos como seres humanos con capacidades y destrezas que pueden ser aprovechadas dentro de la organización. Cada persona es dueña de una serie de conocimientos, que según Chiavenato (2009) son indispensables para una adecuada gestión de los recursos de la organización. Es el personal el encargado de hacer uso eficiente de los instrumentos, espacios y dinero de la institución.

Precisamente los trabajadores son quienes invierten tiempo y energías en el desarrollo colectivo de la organización. Se pueden considerar como socias de la misma, según Chiavenato (2009), esfuerzos y dedicación para obtener una serie de beneficios: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional,

reconocimientos, entre otros. Pero también aportando su trabajo para alcanzar las metas propuestas por la organización.

En este sentido, las personas deben ser consideradas como lo más valioso dentro de la organización, puesto que a través de sus aportes, tanto físicos como intelectuales, se alcanzan los objetivos de la empresa. Cada trabajador cumple una función importante en la estructura organizativa, y generalmente sin su aporte la dicha estructura presentará fallas o se vendrá abajo.

### ***Gestión del Talento Humano***

Las organizaciones exitosas son las que reciben más aportes de sus socios y saben aprovecharlos de la mejor manera. Estas son capaces de optimizar cada uno de sus recursos, sobre todo de sacarle el mayor provecho a los talentos de las personas que conforman la institución. La gestión del talento humano, según Chiavenato (2009: p. 11) se define como la “función que permite la colaboración eficaz de las

personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

En este sentido, la gerencia del talento humano, según Jaramillo (2005: p. 107), es el “conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, comenzando del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado” tanto para las personas de forma individual como para la organización de forma colectiva.

Son precisamente las personas que trabajan en una organización quienes tienen la posibilidad de colocarla entre las mejores y más competitivas del sector. En palabras de Chiavenato (2009: p. 11), son las personas quienes “pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización determinado por la manera como se les trate”.

Si la organización tiene la capacidad de desarrollar el talento

individual de cada trabajador podrá obtener excelentes resultados a nivel general. Cada persona dentro de la organización va a dar lo mejor de sí, optimizará cada una de sus competencias, redundando en mayores beneficios para la organización. Mientras más se desarrollen los trabajadores más crecerá la organización.

### **Evaluación de Desempeño**

Idalberto Chiavenato (2007: p. 357) define la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. La evaluación se presenta como una herramienta constructiva para observar el comportamiento de una persona en su puesto de trabajo (eficiencia, eficacia, relación laboral, clima organizacional que general), así como para detectar las potencialidades que pueda poseer.

Esta última dimensión de la evaluación va a permitir el desarrollo y aprovechamiento de las

capacidades de cada persona dentro de la organización. De este modo, la evaluación de desempeño no sólo describe (mide) el trabajo de cada persona en su puesto de trabajo, sino que permite hacer proyecciones y desarrollar talentos.

En este orden de ideas, Alles (2005), como se dijo antes, va a privilegiar, entre los tipos de evaluación, la que toma en cuenta las conductas, la evaluación por competencias. Aunque también es bueno decir, que esta autora recomienda apoyarse, en cierta forma, en evaluaciones por objetivos y por características.

La evaluación por competencias permitirá observar las conductas de los trabajadores detectando las posibles debilidades, pero también potenciando todas y cada una de sus fortalezas. De esta manera se trata de conseguir el desarrollo pleno de los trabajadores y, a su vez, los mejores resultados para la organización, recordando que el éxito de la misma depende de cada trabajador.

En este sentido, si el proceso de evaluación de desempeño no es el adecuado será bastante difícil detectar debilidades en el personal, y por ende no se tendrá la capacidad de remediarlas. Así mismo será muy poco probable que se observen fortalezas, coartando el desarrollo pleno de las competencias que pueda tener cada trabajador. Todo esto va a redundar en un pobre desarrollo de la organización. El aporte de las personas en la institución será mínimo, porque no se conocen todas sus capacidades.

Como se ha dicho hasta ahora, la evaluación de desempeño se presenta como un instrumento para la formación y el fortalecimiento de las personas que trabajan en la organización. A través de ella las empresas son capaces de observar los comportamientos que le van a permitir alcanzar las metas propuestas.

En este sentido, cada cierto tiempo las organizaciones se plantean metas a alcanzar y proponen una serie de estrategias para conseguirlas. Los trabajadores

de la empresa serán integrados en cada una de estas estrategias, vinculadas a la obtención de resultados. El desempeño de cada trabajador será apreciado dentro de las estrategias planteadas, observando qué tanto contribuyó de forma estratégica para alcanzar un objetivo determinado.

Una vez que se realiza el proceso de evaluación, cotejo del desempeño con las metas trazadas, el trabajador debe ser informado de su rendimiento, sea positivo o negativo. En este sentido, dice Alles (2005: p. 17) que el gerente al “dar feedback, decir al empleado como está realizando las cosas, será la mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal”.

La evaluación de desempeño se muestra como una herramienta importante para el crecimiento profesional de cada trabajador, además de ser un instrumento que ayuda a la eficacia y eficiencia de la organización. Si cada trabajador sabe cuál es su trabajo y periódicamente se le ayuda a mejorarlo, la empresa

podrá alcanzar sus metas más rápido y con menos recursos.

### **Evaluación por Competencias**

Las competencias son definidas por Alles (2005: p. 16) como “aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados”. El cómo se alcanzar los resultados, los comportamientos de cada uno de los trabajadores, es la esencia de la evaluación por competencias. Aquí se logra ver cómo las personas contribuyen dentro de la organización.

En este orden de ideas, afirma Alles (2005), que teniendo claros los objetivos individuales y describiendo la forma precisa qué hay que hacer para conseguirlos tendremos una valiosa herramienta para evaluar el desempeño, con aportes significativos a los resultados obtenidos por la empresa. Tomando en cuenta lo individual dentro de un marco mucho más amplio: la organización.

De esta misma manera, la empresa podrá realizar los

correctivos reales a los trabajadores para mejorar su rendimiento dentro de la misma. La evaluación por competencias permite modificar conductas para obtener mejores resultados, tanto individual como colectivamente, a nivel personal y a nivel organizacional.

### **Objetivos Organizacionales y Desempeño**

Todas las organizaciones se plantean objetivos que deben alcanzar en un lapso de un año, un mes o quince días; a su vez cada departamento propone sus propios objetivos, que están íntimamente relacionados con los generales de la empresa. Estos objetivos bien definidos le permiten al trabajador, según Alles (2005: p. 16) “formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados”.

El desempeño de cada trabajador debe ser cotejado periódicamente con los objetivos de la organización y de su propio

departamento. De esta forma podrá apreciarse si es útil para la empresa, y si sus actividades están enmarcadas dentro de la visión de la organización se propone alcanzar. En caso de no ser así se pueden hacer los correctivos necesarios para integrar al trabajador en la organización, para ajustar el esfuerzo individual en los logros colectivos.

En este orden de ideas, Alles (2005: p. 17) afirma que “si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada empleado de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no sólo logrará que la persona realice mejor su tarea, indirectamente logrará que se sienta mejor en todos los sentidos”. El trabajador logrará sentirse parte de los resultados de la organización, y, por ende, parte de la misma.

Es necesario en la organización sea explícita al presentar sus objetivos a los trabajadores, porque de ello dependerá que cada uno asuma responsabilidades y se sienta

integrado en su departamento. No hay porque dar nada por sobrentendido, puesto que cada detalle cuenta, juega un papel importante en la carrera por alcanzar los objetivos.

Precisamente la claridad de la presentación de los objetivos la a generar una excelente evaluación. El trabajador sabe exactamente qué debe hacer dentro de su departamento y esas tareas asumidas son el espejo en el que se debe mirar la evaluarse. Si su comportamiento fue un aporte para la consecución del éxito, sabrá que va a ser bien evaluado, de lo contrario su evaluación no será favorable.

### **Performance Management**

El objetivo principal de todo gerente es lograr en sus trabajadores alcancen las metas planteadas por la empresa, sin importar cuál sea el cargo ocupado. Las organizaciones dependen de la correcta ejecución del trabajo de cada uno de sus miembros, dirigidos por el gerente. Para ello, como se ha dicho antes,

deben estar claras cuáles son esas metas a lograr.

Es aquí donde entra en juego el Performance Management o desempeño del gerente. Éste es definido por Alles (2005: p. 17) como “un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el desempeño deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto de forma individual como grupal, y, en consecuencia, de toda la empresa”.

En este orden de ideas, el performance management se va a convertir en una ayuda importante en la evaluación de desempeño, puesto que va a fijar de forma clara los objetivos que debe alcanzar cada trabajador, va individualizar las tareas para alcanzar los objetivos. Además, según afirma Alles (2005), éste va a estar directamente relacionado con las compensaciones que pueda proporcionar la empresa.

El desempeño del gerente va a ser el puente entre los objetivos planteados por la organización, a través de las decisiones de la directiva, y las tareas a realizar en cada uno de los puestos de forma

individual. Con el director de una orquesta, va a tomar en cuenta la ejecución de cada instrumento para lograr una melodía agradable al público que la escucha.

### **Observar, Registrar y Decidir**

Los gerentes deben estar atentos a las evaluaciones de desempeño, no sólo para identificar posibles debilidades en las tareas que realizan los trabajadores, sino para resaltar sus fortalezas y aprovecharlas para el beneficio de la organización. De aquí se desprenden los planes de formación enfocados en el desarrollo de competencias de las personas que trabajan en la organización.

Posterior a la evaluación de desempeño debe hacerse un registro con todas las notas obtenidas las cuales deben resaltarse para tener una base sólida en la toma de decisiones. Este registro puede utilizarse no sólo por el gerente de línea, sino por todos los gerentes de departamento de la organización. De esta forma sabrá quién puede ocupar

un puesto vacante en caso de existir, y quien tiene herramientas que puedan ser desarrolladas en el futuro.

Con este registro se pueden tomar las decisiones que beneficiarán a la organización en el presente y en el futuro. Estas decisiones implican no sólo despidos, sino traslados ascensos y, sobre todo, la formación necesaria para el crecimiento de los trabajadores y de la empresa. Chiavenato (2007: p. 206), al hablar de las ventajas de la evaluación de desempeño, afirma que ésta sirve para el “auto perfeccionamiento del empleado”.

En este sentido, hay que destacarla la evaluación de desempeño como una herramienta importantísima para el crecimiento profesional de los trabajadores. A través de ella se ponen de manifiesto cuáles son las capacidades o competencias que el empleado podría desarrollar, si la organización genera los espacios y las oportunidades. Es por eso que el gerente debe estar atento y proponer planes de formación constantes, tomando en cuenta las evaluaciones.

Toda evaluación de desempeño debe tener un fin último, y ese es el desarrollo pleno de la organización, tomando en cuenta las potencialidades de los empleados. Debe existir un equilibrio entre los beneficios de la organización y el desarrollo del personal de forma individual. Si el trabajador explota todas sus potencialidades y se siente a gusto en la ejecución de sus tareas diarias, la organización saldrá beneficiada.

### CONCLUSIONES

La evaluación de la ocupación laboral es un proceso que va a consistir en comparar el rendimiento de los trabajadores con las metas propuestas en la organización. Permite resaltar los aspectos a mejorar el personal para el mayor beneficio de la organización. Del mismo modo, quedarán de manifiesto las potencialidades de cada individuo. Los gerentes tienen un papel importante antes, durante y, sobre todo, después de la evaluación de desempeño, deben hacer un registro

de los resultados de la misma. Una vez realizada la evaluación el gerente tiene las herramientas necesarias para tomar decisiones, tanto de promoción, de traslados, de recompensas o de desarrollo de los empleados. Es precisamente el gerente el encargado de aprovechar la actuación laboral para el desarrollo del talento humano. Contrario a la creencia suele pensarse, la evaluación tiene un carácter positivo, porque va a propiciar el desarrollo de cada individuo dentro de la organización. La evaluación laboral es una herramienta básica para la gestión del talento humano, para el crecimiento personal y organizacional.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). **Desempeño por Competencias**. Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). **Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias**. Granica. Buenos Aires.
- Best y Otros (1996). **Sistema de Evaluación, de Eficiencia y Calificación de Servicios al Personal Docente**. Los Teques.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.** McGraw-Hill. México DF.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** McGraw-Hill. México DF.

Dessler, G. (1996). **Administración de Personal.** Prentice-Hall Hispanoamericana. México DF

**GOBIERNO ABIERTO; HACIA LA  
MODERNIZACIÓN, EN EL MARCO DE LA  
GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

**Autor. Mendoza, Mario**  
[mmmarij@gmail.com](mailto:mmmarij@gmail.com)

**RESUMEN**

El presente ensayo se sustenta en el gobierno abierto como medio para lograr la modernización de la gestión pública local. La metodología empleada para abordar la investigación es de tipo hermenéutica dialéctica. El análisis partió de la revisión de instrumentos legales, así como las posturas de diversos autores que abordan la temática. Del estudio de la información filosófica se evidenció que el gobierno abierto constituye un elemento innovador en la transformación de la gestión pública local, basado en los principios de transparencia, apertura, participación y colaboración. Asimismo se observó la necesidad de los entes públicos venezolanos de redoblar esfuerzos para flexibilizar el aparato administrativo, debiéndose adoptar medidas, como la actualización de normativas inherentes al acceso a la información; emprender programas de capacitación de funcionarios, a los fines de facilitarles la comprensión del nuevo esquema de trabajo que implica hacer públicos los datos contenidos en sus archivos y emplear nuevos métodos de interacción directa con el ciudadano, bajo un contexto donde la confianza y la responsabilidad compartida entre gobierno y ciudadanía son elementos esenciales para el proceso de cambio experimentado por las administraciones públicas, para hacer frente a los desafíos planteados por la sociedad, en un mundo globalizado que cambia vertiginosamente.

**PALABRAS CLAVE:**

gobierno abierto,  
modernización y  
gestión pública local

## OPEN GOVERNMENT; TOWARDS MODERNIZATION, IN THE FRAMEWORK OF LOCAL PUBLIC MANAGEMENT

---

Author. Mendoza, Mario  
[mmmarij@gmail.com](mailto:mmmarij@gmail.com)

### ABSTRACT

This essay is based on open government as a means to achieve the modernization of local public management. The methodology used to address the research is of the dialectical hermeneutic type. The analysis was based on the review of legal instruments, as well as the positions of various authors that address the issue. The study of philosophical information showed that open government is an innovative element in the transformation of local public management, based on the principles of transparency, openness, participation and collaboration. Likewise, the need of Venezuelan public entities to redouble efforts to make the administrative apparatus more flexible was observed, and measures must be taken, such as the updating of regulations inherent in access to information; undertake training programs for civil servants, in order to facilitate their understanding of the new work scheme that involves making public the data contained in their archives and employing new methods of direct interaction with the citizen, in a context where trust and shared responsibility between government and citizenship are essential elements for the process of change experienced by public administrations, to face the challenges posed by society, in a globalized world that changes rapidly.

**Key words:** Open government, Modernization and Local public management

## INTRODUCCIÓN

El presente ensayo, aborda una aproximación al concepto de gobierno abierto, como elemento innovador en la modernización de la gerencia pública, al propiciar la formulación de planes de desarrollo desde una perspectiva amplia que integra las dimensiones económica, social y ambiental con sentido de inclusión, en un contexto de apertura, transparencia y acceso a la información por parte de la ciudadanía. Esto implica fortalecer las prácticas de administración mediante el establecimiento de marcos de seguimiento y rendición de cuentas, con el fin impulsar la transformación del Estado, aprovechando las oportunidades generadas por el avance tecnológico.

En este orden de ideas, Ramírez (2012), plantea el gobierno abierto como un nuevo paradigma que modifica la manera en que se relacionan los gobernantes, las administraciones y la sociedad; caracterizado por ser transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los

ciudadanos tanto en el seguimiento, como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público superando la barrera de la burocracia estatal.

Al respecto, Villoria (2013), plantea que existe un constante debate sobre los procesos de modernización de la gestión pública, muchos de estos intentos han fracasado, debido a la opacidad con que se suele tratar los asuntos públicos, sin embargo, ha surgido un movimiento que sitúa en primer plano el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`s), que promueve una activa participación ciudadana y presiona a los gobiernos a ser más transparentes, facilitar el acceso a la información y a guiarse por nuevos códigos de conducta que conlleven al ejercicio de una gestión de apertura a la sociedad globalizada actual.

En el caso venezolano, los órganos públicos, han utilizado las TIC`s para crear medios de interacción entre funcionarios y ciudadanos, entre ellos destacan

portales web que ofertan servicios como; el pago de impuestos, obtención de documentos de identidad, entre otros; sin embargo, estos son deficientes debido, a la persistencia de la brecha digital, aunado a la precaria infraestructura tecnológica de la nación, circunstancias que es evidenciada en el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), sobre el estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe, según el cual, Venezuela ostenta la conexión de internet más lenta del continente, situación que atenta contra la inclusión social, productividad económica y la transparencia.

El caso antes planteado, se acentúa en las instancias de gestión pública local, debido a que las zonas del interior del país presentan mayores fallas de conectividad a internet, siendo esta una barrera para superar los retos planteados por la era virtual del conocimiento, que implica adaptarse a los avances tecnológicos, al uso de las redes sociales y la web 2.0; aunado a las

limitaciones del entorno digital, no existe una plataforma sólida que garantice el acceso a la información y que a su vez, brinde mecanismos mediante los cuales se materialice la participación y cooperación ciudadana en los procesos de diagnóstico, formulación, ejecución y control de políticas públicas, circunstancias que dificulta la integración de las necesidades del colectivo con las alternativas de solución.

En este contexto, la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa, es uno de los órganos públicos que a pesar de las limitantes antes señaladas se esfuerza por implementar un modelo de gobierno abierto, a los fines de mantener una constante interacción con los ciudadanos y facilitar la colaboración del funcionariado en el desarrollo de los servicios brindados a la colectividad. Ante esta realidad surge una interrogante a despejar: ¿Cómo se interpreta en razón de los documentos y textos en el área, un modelo de Inserción al Gobierno Abierto, por parte de la Gestión

Pública Local, en el municipio Sucre del estado Portuguesa?.

Por todo lo anteriormente expuesto, el presente ensayo se plantea como propósito: interpretar, en razón de los documentos y textos en el área, un modelo de Inserción al Gobierno Abierto, por parte de la Gestión Pública Local, en el municipio Sucre del estado Portuguesa.

### **Desarrollo Argumental**

El gobierno abierto, constituye un modelo de referencia para uno de los principales desafíos de la sociedad actual, que consiste en configurar un nuevo marco de gobernanza, en el cual resalte una renovada estructura estatal, conformada por instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles, capaces de garantizar el desarrollo económico y social sostenible. Este novedoso escenario implica realizar un esfuerzo mancomunado que involucre tanto a las estructuras formales de gestión pública, como a las empresas, organizaciones no gubernamentales y los ciudadanos, en la formulación de

estrategias en materia de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana e innovación cívica.

Según Naser y Ramírez (2017), un gobierno abierto, es el que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente resguardados y aprovecha el poder de la cooperación masiva, la transparencia se encuentra presente en todas sus operaciones y no se comporta como una estructura aislada, sino como una institucionalidad nueva, verdaderamente integrada a la sociedad y que trabaja en equipo.

Desde esta perspectiva, la práctica del gobierno abierto se ha posicionado como una manera de establecer un vínculo más directo entre la colectividad y los entes del Estado, ofreciendo los espacios del sector público como escenario para el escrutinio ciudadano, en aras de generar confianza, transparencia y fomentar el control de la corrupción.

Se ha estimulado un profundo debate sobre las perspectivas de un nuevo modelo propulsor del fortalecimiento democrático, que representa una herramienta útil para ejercer el gobierno en un mundo globalizado, cuya complejidad es cada vez más inabordable de la manera en que opera la administración pública tradicional, anclada a la explotación de los recursos estatales.

Por su parte, Tapscott, y Williams (2011), expresan que frente al agotamiento de las instituciones creadas bajo una realidad diferente a la experimentada en el siglo XXI, se debe modernizar la gestión pública mediante la implementación de mecanismos como el gobierno abierto, debido a que este impulsa al Estado a integrarse a las nuevas formas de organización social, estrechamente vinculadas a la cultura digital, que en la actualidad hace posible un acceso más fluido a la información y la gestión del conocimiento, además comprende nuevos patrones de interacción transparentes y participativos; sin embargo, estas cualidades del

entorno virtual son insuficientes, si no se logra internalizar estos valores en la cultura político administrativa de los entes públicos.

En tal sentido, el continuo crecimiento poblacional, aunado, a la diversidad y complejidad de las necesidades sociales, ha impulsado los procesos de transformación de los modelos de gestión pública. El escenario económico y social mundial refleja una aguda crisis caracterizada por recesión, desempleo, pobreza, desigualdad de oportunidades, déficit fiscal, entre muchas otras demandas que al no ser resueltas por el Estado, han generado una severa insatisfacción de la sociedad, con relación al manejo de los fondos públicos, lo cual conlleva a diseñar nuevos métodos a nivel estructural y procedimental, distintos a los ya existentes de tal forma que logren impactar de manera positiva en los aspectos: económicos, sociales y ambientales.

Asimismo, Longo y Tamyko (2013), afirman que ante la complejidad del entorno actual, la gestión pública se debe modernizar

otorgándole espacios de participación a la sociedad, debido a que esta tiene la capacidad de afrontar adecuadamente los retos del progreso, es decir, se requiere aproximar a los ciudadanos a la acción pública, en especial a las actividades de rendición de cuentas, además de incorporar a los distintos actores sociales al diagnóstico de problemas colectivos y al diseño de alternativas viables de solución para los mismos, todo ello bajo un marco jurídico de garantías que aseguren un funcionamiento eficaz del sistema económico y que a su vez, faciliten la formación de capital social.

En criterio de Calderón y Sebastián (2010), el concepto de gobierno abierto ha emergido como un nuevo enfoque aglutinador de esfuerzos por modernizar la gestión pública, que incluso va más allá de las prácticas de gobierno electrónico; conocidas como la aplicación de las TIC's y sus herramientas a nivel de los procedimientos administrativos existentes, lo cual representa solamente aplicación tecnológica, que aun cuando facilita los trámites a

realizar por parte de la ciudadanía ante los órganos del Estado, no comprende cambios en la cultura organizativa de los entes gubernamentales.

Bajo esta perspectiva, un gobierno abierto es el que plantea una transformación radical en el sistema de gestión pública, sustentado en tres pilares fundamentales, el primero de ellos es el principio de; Transparencia; un gobierno transparente proporciona a la comunidad la información que posee, ello promueve el control social; en segundo lugar se encuentra la Participación; consiste en involucrar activamente a la ciudadanía en la formulación de planes, mediante este proceso las instituciones gubernamentales son fortalecidas por los conocimientos, experiencias e ideas de los ciudadanos y finalmente el modelo de gestión abierta se apoya en el valor de la Colaboración; suma a todos los actores de la sociedad al esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas colectivos.

Según argumenta Criado (2016), las administraciones públicas se encuentran sometidas desde hace décadas a presiones intensas orientadas a mejorar su rendimiento, atender mejor las necesidades de la ciudadanía y crear valor público en entornos cada vez más digitales. En este sentido, se debe dar apertura de los datos del Estado a la colectividad, para generar confianza en la relación pueblo-gobierno.

Dentro de este contexto, de transformación del papel del sector público y con nuevas oportunidades derivadas de un entorno tecnológico que ofrece vías inexploradas para resolver problemas públicos de una manera colaborativa y con un rol cada vez más protagónico de la ciudadanía, ha ido ganando espacio en la agenda política en todo el mundo la promoción de leyes sobre el derecho de acceso a la información pública, libertad de prensa, entre otras normativas, además de la implementación de diversos dispositivos institucionales para potenciar los niveles de transparencia, probidad y

participación ciudadana en los asuntos de interés colectivo, a nivel de latinoamérica, destacan los desarrollos que en esta materia muestran países como; Chile, Uruguay, Argentina y Brasil.

Esta nueva arquitectura jurídica resulta fundamental para lograr cambiar la percepción que hacía de los asuntos públicos algo ajeno al ciudadano, permitiendo novedosos espacios para la oportuna rendición de cuentas, la transparencia y el control de la corrupción. El gobierno abierto fluye desde la convicción de repensar la administración pública, de transformar la sociedad y contribuir a desarrollar democracias más sanas, de pasar de las jerarquías a las redes, de asumir compromisos transversales y generar, en conjunto con otros actores sociales y económicos, valor público.

Pese a que en Venezuela no existe una ley que regule exclusivamente el derecho de los ciudadanos de acceso a la información pública, en las normativas vigentes se cuenta con

una serie de marcos legales que abordan el tema. En primer término la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 143 expresa: “Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas...” (p. 35).

En concordancia, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), en su artículo 159 establece: “Toda persona tiene el derecho de acceder a los archivos y registros administrativos, cualquiera que sea la forma de expresión o el tipo de soporte material en que figuren, salvo las excepciones establecidas en la Constitución...” (p. 41). Bajo este marco conceptual y legal, las organizaciones gubernamentales venezolanas, incluyendo las Alcaldías están obligadas a cumplir con la responsabilidad a rendir cuentas sobre sus acciones y a dar respuesta a las solicitudes de los ciudadanos

sobre información vinculada con la gestión y que de una u otra manera genere impacto en su calidad de vida.

## CONCLUSIONES

Sobre la base de la revisión documental, hermenéutica realizada para este ensayo, es posible argumentar que la sociedad de hoy no está cautiva en las condiciones pasadas o en las presentes, sino que se orienta hacia el futuro, una prueba de ello es el surgimiento del gobierno abierto, el desarrollo tecnológico y de un conjunto de dispositivos digitales que han transformado la manera de acceder a la información. Los ciudadanos, las organizaciones públicas y privadas crean, desde su accionar cotidiano, una ineludible cultura participativa basada en la cooperación. Se trata de un fenómeno vinculado a las redes sociales que no es posible eludir, la población genera y consume información como nunca antes en la historia.

Desde esta perspectiva, el gobierno abierto, debe ser

considerado como un entramado complejo de cambios en la estructura organizativa del sector público, partiendo de un sólido sistema de valores impulsado por el espíritu de la gobernanza colaborativa, vinculada estrechamente con los ciudadanos. En tal sentido, es necesario concebirlo como una política de Estado que supere la ideología o postura política de los gobiernos de turno y que se institucionalice como soporte de los permanentes esfuerzos por modernizar la gestión pública más allá de las doctrinas y enfoques convencionales.

En este orden, la implementación de la gobernanza abierta implica el reconocimiento por parte de los entes gubernamentales de que existe una recomposición en la relación entre el Estado y el ciudadano, bajo el criterio de que el individuo tiene la oportunidad de contribuir, aportar, desde su entorno hacia el desarrollo de todo un colectivo, lo cual lo convierte en un agente dinamizador de la modernización del aparato público, de

su cultura y de sus sistemas de gestión.

Resulta evidente, que el gobierno abierto se convierte en un elemento innovador en la modernización de la gestión pública y ejerce un rol fundamental para que la sociedad civil y las empresas, participen, colaboren y presionen, tanto en la definición de la agenda pública, como en la gestión del Estado, especialmente en el diseño y formulación de los servicios brindados a la colectividad.

Sin embargo, uno de los mayores obstáculos a los que se debe hacer frente a la hora implementar el gobierno abierto es, la rigidez del aparato administrativo, que por su naturaleza tiende a bloquear la aplicación de una filosofía de transparencia y participación, debido a que su operatividad se ciñe al burocratismo y no consideran al ciudadano como un aliado, con capacidad y con derecho a participar en los asuntos públicos, sino más bien como un simple usuario pasivo de servicios.

En consecuencia, el gobierno abierto no puede materializarse mientras se observen estructuras cerradas como las de muchos entes públicos venezolanos, quienes no publican los informes relativos a los resultados de su gestión, por tal razón, para el éxito de la apertura institucional es necesario adoptar una serie de medidas que comprenden adecuar y actualizar las normativas inherente al acceso a la información, además se debe emprender programas de capacitación a funcionarios, a los fines de que se les facilite la comprensión del nuevo esquema de trabajo que implica hacer públicos los datos que administra, colaborar internamente con las diferentes unidades administrativas que integran la organización y emplear nuevos métodos de interacción con el ciudadano.

No obstante, a pesar de los múltiples desafíos que representa para la administración pública, la gobernanza abierta, también trae consigo múltiples oportunidades, la clave está en internalizar que lo

verdaderamente importante está en darse cuenta de que la calidad, eficacia y efectividad del trabajo no dependen solamente de una autoridad jerárquica, sino de la disposición de las personas de conformar equipos. De allí surge una nueva ética laboral que implica compartir los conocimientos y trabajar apasionadamente desde los escenarios públicos en procura del bien común.

En este sentido, la implementación del gobierno abierto, se concibe como una estrategia de modernización de la gestión pública, debido a que plantea hacerla más accesible, comprensible y manejable; facilitando el cumplimiento de los preceptos constitucionales que la sitúan al servicio de los ciudadanos, cimentada en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas; enfocada en la correcta administración de los recursos del Estado, a fin de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

Asimismo, la gobernanza abierta se fundamenta en la interacción, lo que implica acercar el Estado a la ciudadanía. Esta estrategia de proximidad administrativa es compatible con los diferentes niveles de gobierno, nacional, regional y local, sin embargo, es este último el que representa el eslabón más importante para el desarrollo del gobierno abierto debido a que las Alcaldías son el ámbito gubernamental más cercano al ciudadano, lo cual lo convierte en un modelo a seguir por las jurisdicciones locales, quienes encuentran en su aplicación, herramientas para generar oportunidades sociales y económicas, mediante el establecimiento de mecanismos de intercambio de información, priorización de metas y formulación de planes corresponsables y colaborativos.

Por lo antes expuesto, el gran reto de los entes gubernamentales y en particular de la gestión pública local, es adecuar su estructura organizativa, dejando atrás los viejos esquemas, para así hacer frente a los

nuevos desafíos y a su vez generar en la población credibilidad, confianza, respeto y compromiso, mediante el ejercicio de un gobierno transparente, participativo y colaborativo que incorpore al ciudadano en la consolidación de proyectos colectivos que tengan una incidencia directa en el bienestar de la comunidad y que de oportuna y eficaz respuesta a sus exigencias y necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calderón, C. y Sebastián L. (2010), **Open Government, Gobierno Abierto**. Algón Editores, Argentina. Consultado el 27/08/2018. Disponible en: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx>

Criado J. (2016), **Nuevas tendencias en la Gestión Pública, Innovación Abierta, Gobernanza, Inteligencia y Tecnologías Sociales en unas Administraciones Públicas Colaborativas**. Editorial: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Madrid. España. Consultado el 27/08/2018. Disponible en: <https://www.marcialpons.es>

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Consultado el 08/10/2018. Disponible en: <http://gobiernoenlinea.gob.ve/home/legislacion.dot>
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). **Gaceta Oficial Extraordinaria 6.147**; Consultado el 08/10/2018. Disponible en: <http://www.conatel.gob.ve>
- Longo, F. y Tamyko Y. (2013), **Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI**, Ediciones Bellaterra Navas de Tolosa, 289 bis - 08026 Barcelona. Consultado el 20/08/2018. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/179183847/Longo-y-Tamyko-Escenarios-Gestion-Publica>
- Naser, A. y Ramírez, A. (2017), **Plan de Gobierno Abierto: una Hoja de Ruta para los Gobiernos de la Región**. Serie Manuales – CEPAL, No.81 Consultado el 20/08/2018. Disponible en: <https://www.cepal.org>
- Ramírez, A. (2012), **Gobierno Abierto es la Respuesta: ¿Cuál era la pregunta?**”, Revista Más Poder Local, Núm. 12. Consultado el 20/08/2018. Disponible en: [https://issuu.com/maspoderlocal/docs/maspoderlocal\\_num12](https://issuu.com/maspoderlocal/docs/maspoderlocal_num12)
- Rojas, F. et al. (2016), **Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado el 20/08/2018 Disponible en: <https://www.cepal.org>
- Tapscott, D. y Williams, A. (2011), **Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial**. Paidós, Barcelona. Consultado el 20/08/2018. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books/about/Macrowikinomics.html>
- Villoria, M. (2013), **El Gobierno Abierto como Subsistema de Políticas: una Evaluación desde el Institucionalismo Discursivo**. Consultado el 20/08/2018. Disponible en: <http://www.academia.edu/>

**LA BRECHA DIGITAL DE LAS  
TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA  
GESTIÓN DE LAS OBRAS CIVILES EN EL  
ACTUAL CONTEXTO VENEZOLANO**

**Autora: Mireya La Madriz**  
[mlamadriz@gmail.com](mailto:mlamadriz@gmail.com)

**Línea de investigación:** El hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento

### RESUMEN

La informática y los nuevos medios de comunicación han transformado la vida ciudadana, en sus diferentes aspectos como son el laboral, educativo y el empresarial. Si bien esto data de muchos años, en tiempos recientes han surgido las tecnologías emergentes entre ellas se pueden mencionar los drones, la realidad aumentada, la robótica, el BIM, las cuales han venido a revolucionar, entre otros sectores el de la construcción y por ende su gerencia. El presente ensayo tiene como objeto principal el analizar los elementos presentes en esta gestión, la penetración de las tecnologías emergentes, además de la brecha digital existente en cuanto al uso de las mismas en el contexto actual venezolano. El ensayo es de tipo argumentativo basado en una revisión de la información de cada uno de los elementos mencionados, para luego presentar las consideraciones finales a las que se llegaron. Entre los autores citados se encuentra Castellano, (2018), quien resalta la importancia de la sociedad de la información y la brecha digital existente en diferentes empresas. También se revisó el trabajo de Chavarri sobre el tema de la realidad aumentada. Peña (2019) por su parte trata el tema de la conectividad en Venezuela. Además se realizó la revisión de varias páginas web sobre la experiencia en la aplicación de estas tecnologías en las obras civiles. Entre las conclusiones producto del análisis realizado se encuentra la necesidad de disminuir la brecha digital en el uso de la tecnologías en el sector construcción a través de la implementación por parte de los organismos competentes de políticas que aumenten la penetración del internet y la conectividad del mismo; además de realizar una mayor inversión por parte de las empresas del sector en cuanto a la capacitación del recurso humano, la obtención de equipos tecnológicos y de software.

### PALABRAS CLAVE

brecha digital,  
tecnologías  
emergentes, obras  
civiles, gestión

## THE DIGITAL DIVIDE OF EMERGING TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF CIVIL WORKS IN THE CURRENT VENEZUELAN CONTEXT

---

Author: Mireya La Madriz  
[mlamadriz@gmail.com](mailto:mlamadriz@gmail.com)

**Research line: Man, management and their trends in the knowledge society**

### ABSTRACT

Computer science and new media have transformed citizen life, in its different aspects such as work, education and business. Although this dates back many years, in recent times, emerging technologies have emerged, including drones, augmented reality, robotics, and BIM, which have come to revolutionize, among other sectors, construction and therefore its management. The main objective of this essay is to analyze the elements present in this management, the penetration of emerging technologies, as well as the existing digital gap in terms of their use in the current Venezuelan context. The essay is an argumentative type based on a review of the information on each of the elements mentioned, and then present the final considerations reached. Among the cited authors is Castellano, (2018), who highlights the importance of the information society and the existing digital gap in different companies. Chavarri's work on the subject of augmented reality was also reviewed. Peña (2019) for his part deals with the issue of connectivity in Venezuela. In addition, several web pages were reviewed on the experience in the application of these technologies in civil works. Among the conclusions resulting from the analysis carried out is the need to reduce the digital gap in the use of technologies in the construction sector through the implementation by the competent bodies of policies that increase Internet penetration and Internet connectivity. ; in addition to making a greater investment by `companies in the sector in terms of human resource training, obtaining technological equipment and software.

**Keywords:** digital divide, emerging technologies, civil works, management.

## INTRODUCCIÓN

La ingeniería civil es una de las ciencias más antiguas del mundo, desde los griegos, los cuales construyeron las grandes pirámides con herramientas artesanales. Es también una de las ramas donde los avances tecnológicos han tenido lentos progresos, sobre todo en el contexto nacional, pese a las nuevas realidades de la informática y telecomunicaciones presentes en el mundo. Entre los alcances en el sector construcción se encuentra el internet, el cual ha permeado la gestión de las obras en cuatro grandes áreas: el almacenamiento, la búsqueda de información, los sistemas de comunicación y, finalmente, el uso de software.

Entre estos están los de simulación de las edificaciones, que predicen los fenómenos necesarios a tomar en cuenta en el cálculo estructural; el uso del diseño asistido por computadora necesario para la representación a detalle de los proyectos; el uso del Project para los procesos de planificación,

seguimiento y control de obras, además de los programas de costo y presupuestos que permiten la administración y control de las obras civiles.

Sin embargo en tiempos recientes han surgido las tecnologías digitales emergentes, las cuales han impactado tanto la vida laboral como personal de los ciudadanos y de las empresas. Son diversos los sectores que han cambiado su modalidad de gestión al implementar en sus empresas as Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), las cuales constituyen una revolución en el ámbito empresarial.

De esta realidad no escapa el sector construcción donde se vienen implementando tecnologías como la de BIM (Building information modeling), lo cual significa el modelado de información de ejecución los proyectos; el uso de drones para el levantamiento de información del avance de obras, la realidad virtual y la realidad aumentada, que permiten la visualización del modelo BIM,

aplicado a las actividades del sector construcción, a escala y en tiempo real.

Son diversas las tareas a realizar en la gestión del sector construcción y los diferentes profesionales que interviene en las mismas, por lo que la implementación de estas tecnologías permiten, entre otras actividades, la interacción y la comunicación de los diferentes actores entre ellos arquitectos, ingenieros y personal de obras. En el presente artículo se hace referencia al estado actual de la integración de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), haciendo alusión a aquellas que están irrumpiendo con mayor fuerza en los últimos tiempos en la gestión del sector construcción, pero también se hace el análisis de la brecha digital existente en este sector sobre todo en contexto nacional actual.

De los planteamientos formulados se desprenden inquietudes que direccionan la intencionalidad del presente ensayo, entre ellas: ¿Cuáles han sido los avances de las tecnologías

emergentes en el sector construcción en el contexto venezolano actual? ¿Qué elementos ha impedido un mayor alcance de las tecnologías emergentes en las obras civiles de Venezuela?

### **Desarrollo**

#### ***La gestión de las Obras Civiles***

La gestión de las obras civiles se refiere al proceso de planificación, dirección y control de una obra, donde se deben prever los recursos materiales, humanos y tecnológicos que intervienen en los proyectos ya sea pequeños o de gran envergadura. En estos procesos actualmente se utilizan medios tecnológicos tradicionales, hoy en día presente en la gerencia de las empresas de cualquier índole, con presencia nacional e internacional.

El sector construcción a través de las empresas públicas y privadas son las encargadas de suministrar la infraestructura necesaria para los sectores salud, educación, vivienda, industrias; todas ellas requeridas para apuntalar el desarrollo económico y social del país. A este respecto se hace necesaria la revisión de las

diferentes etapas de la administración de las obras civiles y su posterior actualización con respecto a las tecnologías emergentes en este sector. Entre estas etapas se encuentran: la planeación, la dirección y el control de obras.

De acuerdo a su realización Reyes, (2007) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo el principio que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y recursos para” (p.244). La planeación es una herramienta gerencial necesaria para el trazado de los planes y para fijar las futuras acciones de ejecución de un proyecto; en esta etapa de la gestión es donde se prevén los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Así mismo con respecto a la dirección, el autor (ob. cit.) indica: “Es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del

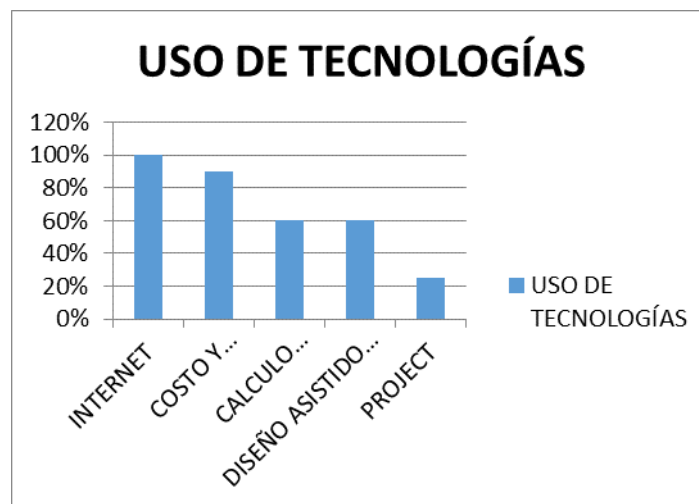
administrador....” (p.384). Dentro de los factores principales de la dirección se encuentra la comunicación, la cual puede ser formal e informal, oral o escrita, pudiéndose utilizar un medio digital para la misma esta comunicación puede ser de manera sincrónica o asincrónica.

En cuanto al control el Autor (ob. cit.) señala: “es la medición de los resultados actuales o pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes.”, (p.440). Estos resultados en las obras civiles se miden en función de metas observadas y cumplidas, se utilizan para ellos software para el seguimiento de las mismas.

Con respecto al uso de las tecnologías en el sector construcción, se tiene el internet como canal de comunicación e información, para el almacenamiento de datos; el uso de software como IP3 calculo estructural o el SAP 2000 para la simulación del comportamiento de los estructuras, predicción necesaria para los cálculos estructurales; se tiene además el diseño asistido por

computadora , AutoCADen 2D y 3D para el trazado de los proyectos; el uso del Project para la gestión de las obras, y los programas de administración y control de obras, como Lulo Win e Ip3 Costo, entre

otros. En la figura 1, se observa el porcentaje de penetración de estas herramientas en el sector, de acuerdo al registro de algunos organismos gubernamentales en el ámbito nacional, regional y municipal.



De allí se deduce que el cien por ciento (100%) de las empresas representativas del sector construcción que trabajan con los organismos gubernamentales de una u otra forma utilizan el internet para almacenamiento de datos, las comunicaciones, la publicidad y descargar información. Por otra parte alrededor de un noventa por ciento (90%) hace uso de un software

para elaborar costos y presupuesto; así mismo en un sesenta por ciento (60%) las empresas usan medios tecnológicos para la elaboración de proyectos y calculo estructural y solo un veinticinco por ciento (25%) usa el project, para la gestión de las obras.

Con respecto a la gerencia, se debe tomar en cuenta el uso de los negocios digitales o electrónico, los cuales han tenido inserciones en

Venezuela; ejemplo de ello es el uso del mercado libre como intercambio comercial; las redes sociales para la publicidad o posicionamiento en el mercado nacional e internacional; el sector bancario con el uso del gobierno electrónico por medio de las plataformas tecnologías digitales, las transacciones con el pago móvil. Todas las tecnologías mencionadas también están siendo usadas en las operaciones del sector construcción, pero hoy en día con muchas limitaciones debido a poca o media conectividad del país.

#### ***Tecnologías Emergentes en las obras civiles***

Dentro de las tecnologías implementadas en el sector construcción en el mundo y también conocidas como inteligencia artificial, se encuentran : La realidad aumentada, la realidad virtual, el BIM y 3D; tecnologías las cuales se detallan en este artículo, de manera de tener una prospectiva del uso de las mismas en el contexto venezolano actual y futuro.

La realidad aumentada y la realidad virtual, han tenido mayor repercusión en diferentes ámbitos

como el educativo y el de la salud, pero en los últimos tiempos ha incursionado en el sector construcción, permitiendo el seguimiento de la ejecución de las obras por medio de grupos interdisciplinarios, sin estar presente necesariamente en la ejecución de las diversas etapas de las mismas; se complementan estas tecnologías con el uso de los drones y el BIM y las impresoras 3D.

En [www.chavsa.com](http://www.chavsa.com) > nuevas-tecnologías-en-la-construcción se señala que “la impresora 3D es considerada la invención precursora de la Tercera Revolución Industrial, como en su día lo fueron la máquina de vapor y el internet, y en el sector que nos concierne más aún.”

La realidad virtual requiere del uso de software, además de instrumentos tales como gafas o lentes. Por su parte la realidad aumentada aparte del uso de los software se complementan con los drones, los cuales han sido mecanismos utilizados en la aviación, en estrategias militares, pero que hoy incursionan en los negocios ya sea

en la entrega de mercancías y en el sector construcción en el levantamiento de información de campo levantamiento de información de campo.

Por su parte el BIM, tiene su mayor proyección en la realización de proyectos de arquitectura, pero con el uso de la realidad aumentada, se puede detectar diferencias entre lo diseñado y lo ejecutado; permite además la tecnología hacer seguimiento a las etapas de ejecución al combinar la realidad aumentada con el levantamiento por medio de drones.

A este respecto [www.todrone.com](http://www.todrone.com) › utilización-drones-construcción, afirma que:

Las principales razones que justificarían la utilización de drones en construcción son diversas. Primero por su potencial para **planificar, promover o comercializar nuevas obras o proyectos**. Por ejemplo mediante técnicas de realidad virtual y modelos digitales 3D es posible reproducir la integración de un proyecto en el entorno construido o las vistas que se tendrían desde una ventana o

mirador de un nuevo edificio.

Así mismo la tecnología de la realidad aumentada permite tener acceso y extraer información importante de los lugares de difícil acceso; tales como puentes, edificaciones en construcción en gran altura, elementos estructurales (aceros de refuerzos, cimentaciones) y de servicios (tuberías gas, electricidad, acueductos); información importante para el seguimientos de los proyectos en ejecución, pero además los proyectos de mantenimiento de las obras ya puestas en servicios. Dentro de la gestión de las obras donde más aplicación tiene la realidad aumentada es en el seguimiento y control de las obras detectando fallas constructivas.

Según

<https://www.neosentec.com> mediante la realidad aumentada el mundo virtual se entremezcla con el mundo real, de manera contextualizada y siempre con el objetivo de comprender mejor el mundo que nos rodea. Otro elemento a considerar en

el uso de estos elementos tecnológicos en las obras civiles es la interdisciplinaria presente en los diferentes profesionales que integran un proyecto como son los arquitectos, los ingenieros civiles, los ingenieros mecánicos, los ingenieros industriales, los ingenieros electricistas, los maestros de obras, entre otros. Según Chavarri, (2018)

El término BIM es un acrónimo en inglés "Building Information Modeling" o modelado de la información para la construcción, Consiste en un proceso que proporciona las herramientas necesarias para diseñar, construir y gestionar edificios e infraestructuras de manera más eficiente, utilizando software de modelado tridimensional de edificios tiempo real, para disminuir la pérdida de tiempo y recursos. (p.7)

El **BIM** es un sistema visualización virtual con el uso de plataforma 3D inteligente que permite el diseño de los proyectos de ingeniería o arquitectura a escala de

forma virtual. Esta tecnología es utilizada durante la construcción del edificio, su mantenimiento y hasta su demolición, situación que permite la planificación y toma de decisiones durante cada uno de los proyectos de estas etapas; permite por medio de la virtualidad una aproximación del entorno físico real, que permite disminuir las fallas en la etapas constructivas o de reparación de la estructuras.

#### ***Gestión de una obra con el uso de tecnologías emergentes***

Son diversas las áreas donde se ha hecho indispensable las TIC, como son la gerencial, los procesos educativos y los industriales. A este respecto, Rojas, (2008) afirma:

Con el mundo de la información y las TIC cambian las realidades, se transforman las percepciones, las organizaciones, y cambian las teorías para explicar las cosas y con ello cambia el sentido de la gerencia, y consecuentemente cambia el sentido del estudio de la gerencia (p.7)

Cuando se refiere a la gestión de las obras civiles, la misma involucra procesos dentro de las

empresas e instituciones públicas y privadas, que requiere del uso de las tecnologías ya conocidas y de las emergentes, para la planificación de los obras, la dirección, el seguimiento y control de la obra, con el uso de los menores recursos posibles, y en un tiempo menor al considerado sin el implemento de las nuevas tecnologías digitales anteriormente descritas.

A este respecto, Rojas, (ob. cit.), indica “No es la incorporación de las TIC la que hace el cambio, el cambio lo hará la nueva mentalidad gerencial que interprete las nuevas realidades organizacionales en la sociedad de la información.”. Por otra parte este sector debe avanzar en otras tecnologías emergentes como el big data, y el small data, cuyo sistema de almacenamiento de información permite la toma de decisiones; ambas tecnologías han revolucionado los sistemas de información en cuanto al almacenamiento de datos, entre ellos los estadísticos.

**La brecha Digital en las Obras  
Civiles en el Contexto Venezolano  
Actual**

En cuanto a la brecha digital, Castellano, (2018) señala “se refiere a las diferencias que hay entre grupos según su capacidad para utilizar las TIC de forma eficaz, debido a los diferentes niveles de alfabetización y capacidad tecnológica.” (p.16). En este caso se consideran la brecha digital que existe en el uso de todas las tecnologías emergentes que mejoran el nivel de información y comunicación en las diferentes etapas de la gestión de las obras civiles.

En lo referente a la capacidad tecnológica,

<https://tendenciasdigitales.com> › *Recursos* › *Artículos* › *Comercio electrónico* señala que a pesar de la penetración en el uso de Internet en Venezuela, que en 2016 se ubicaba en un cincuenta y tres por ciento (53%), muy por debajo de la media de Latinoamérica de un sesenta y un por ciento (61%); y considerando que la banda ancha del país es muy pobre, los venezolanos realizan gestiones en el gobierno electrónico. Estos indicadores en el contexto

actual han tenido tendencia a la baja, lo cual se analiza en el presente ensayo.

En cuanto a la conectividad del internet, Peña, (2019) expresó:

Hace menos de 10 años, Venezuela era el país número uno, de América Latina, en penetración de servicios de telefonía fija, móvil e Internet. Hoy, según las cifras de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, pasó a ser el último en telefonía móvil, ubicada entre los tres últimos en telefonía fija y también de los últimos, en Internet (p.1).

Por otra parte la situación actual venezolana ha tenido una regresión en cuanto a la ejecución de las obras civiles, debido a la crisis económica, la cual no permite la ejecución de una gran magnitud de los proyectos. Sin embargo los organismos deben convertirse en empresas inteligentes, capaces de auto organizarse, basados en el mercado existente y de reinventarse; por lo tanto de esta manera se dediquen a la elaboración de planes y proyectos en cuanto a las

necesidades existentes en las comunidades y las cuales van en aumento. En su gestión se debe incluir la implementación de las tecnologías emergentes, como las descritas durante este artículo y las cuales están a la vanguardia del sector construcción en el mundo.

Es importante incluir la capacitación de estas nuevas tecnologías en los planes de la empresa, es decir, el mejoramiento continuo de los profesionales que interactúan en una obra, aunado a las actualizaciones de sus equipos; así por medio de estos dos elementos , capacitación y actualización se logre la reducción de la brecha digital existente hacia lo interno del sector construcción de Venezuela, permitiendo con el usos de las tecnologías emergentes la realización de obras más resistentes , más seguras , más económicas con la disminución de fallas y la toma de decisiones a tiempo en post de mejorar el rendimiento de la obra.

## **CONCLUSIONES**

### **(Postura Conclusiva)**

La gestión de las obras civiles contempla diferentes etapas como son la planeación, la dirección y control; habiendo sido penetrada a través de los años por el uso de las TIC; sin embargo hoy en día se tienen las tecnologías emergentes, a través de las cuales se han logrado la disminución de las fallas constructivas, de los riesgos y de las malas decisiones en una obra, entre otras mejoras, siendo necesaria su incorporación en los planes administrativos- operativos de este sector.

Así mismo existe una brecha digital de las tecnologías emergentes en la gestión de las obras civiles en el actual contexto venezolano, producto de las deficiencias existentes en cuanto a su capacidad tecnológica, que ya para el año 2016, estaba por debajo de los demás países de Latinoamérica, por lo cual se requiere la implementación de políticas gubernamentales, para su disminución.

La ingeniería civil ocupa un lugar muy importante en el desarrollo económico y social de cualquier país, sin embargo sus avances tecnológicos han sido pocos en comparación con otras áreas del conocimiento. En Venezuela estos avances han sido bastante tímidos, por una parte por el arraigo del uso de las tecnologías ya contempladas en la gestión de las obras civiles y por otra por la necesidad de los profesionales del seguimiento de las obras directamente en el campo, sin utilizar herramientas como: los drones, la realidad virtual y la realidad aumentada; por lo cual se hace necesario un cambio paradigmático de los gerentes de este sector.

Por otra parte los costes de estas tecnologías, aunado a la poca conectividad en el país, son factores de incidencia en su baja incorporación en los planes de gestión de las empresas constructoras del país, y por ende en la disminución de la brecha digital existente; estos son aspectos que se podrían solventar con políticas

públicas y privadas de financiamiento.

[www.todrone.com](http://www.todrone.com) › [utilización-drones-construcción](#)[Consulta: 2020, Febrero 14]

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castellano, E. (2018) **Seminario Las organizaciones en la sociedad de la información**. Clase 010618 .Universidad Fermín Toro. Barinas

Chavarri, G. (2018) **La realidad aumentada como medio de visualización del modelo BIM en la construcción**. Trabajo final de grado en ingeniería estructural y de la construcción. PC Barcelona TECH. Disponible: <https://www.prostructural.es>[Consulta: 2019, Noviembre 02]. <https://tendenciasdigitales.com> › Recursos › Artículos › Comercio electrónico [Consulta: 2019, Octubre 22]

Peña, W. (2019). **Venezuela ha Retrocedido 20 años en Telecomunicaciones**. Disponible: [www.costadelsol.com](http://www.costadelsol.com) › 2019/09/21 › venezuela-ha-retrocedido-20-..[Consulta: 2019, Octubre 29]

Reyes, A. (2007). **Administración Moderna**. Editorial Limusa. México

Rojas, L., (2008). **Doctorado en Gerencia Avanzada Conferencia Invitada Primer Encuentro Doctoral**. Universidad Fermín Toro <https://www.neosentec.com> ¿Qué es la realidad aumentada? [Consulta: 2020, Enero 20]

# UNIVERSIDAD FERMÍN TORO

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado  
Universidad Fermín Toro

*¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?*

## NORMAS DE PUBLICACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

Año 2020 N° 1  
Periodicidad  
Cuatrimestral

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

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

**EL FUTURO ES TUYO**