

Johan Méndez Reyes
Ana Padrón Medina
(Compiladores)

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional

Un estudio interdisciplinario



FUNDACIÓN EDICIONES CLÍO

Johan Méndez Reyes
Ana Padrón Medina
(Compiladores)

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario

Fundación Ediciones Clío

Maracaibo – Venezuela 2024

Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos.

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario Johan Méndez Reyes, Ana Padrón Medina (compiladores).



@Ediciones Clío

Febrero de 2024

Maracaibo, Venezuela

2da edición

ISBN: 978-980-451-010-6

Depósito legal: ZU2024000044

Diseño de portada:

Diagramación:: Julio César García Delgado

Esta obra está bajo licencia: [Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)



Las opiniones y criterios emitidos en el presente libro son exclusiva responsabilidad de los autores

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario / Johan Méndez Reyes, Ana Padrón Medina (compiladores).

— 2da edición digital — Maracaibo (Venezuela) Fundación Ediciones Clío. 2024.

152 p.; 22,8 cm

ISBN: 978-980-451-010-6

1. Gerencia tradicional, 2. Gerencia transformacional, 3. Estudio interdisciplinario, 4. Transformación organizacional

Ediciones Clío

La Fundación Ediciones Clío constituye una institución sin fines de lucro que procura la promoción de la Ciencia, la Cultura y la Formación Integral dirigida a grupos y colectivos de investigación. Nuestro principal objetivo es el de difundir contenido científico, humanístico, pedagógico y cultural con la intención de Fomentar el desarrollo académico, mediante la creación de espacios adecuados que faciliten la promoción y divulgación de nuestros textos en formato digital. La Fundación, muy especialmente se abocará a la vigilancia de la implementación de los beneficios sociales emanados de los entes públicos y privados, asimismo, podrá realizar cualquier tipo de consorciado, alianza, convenios y acuerdos con entes privados y públicos tanto de carácter local, municipal, regional e internacional.

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario se plantea superar el paradigma de la gerencia tradicional, ella no ha sido capaz de dar respuestas a los nuevos cambios que requiere la sociedad, muchas de ellas solo responde a la filosofía organizacional de manera muy particular y bajo el interés solo de lo que le dictamine el mercado, obviando e invisibilizando otros aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que también son importante para la convivencia humana, el orden, la paz y la justa distribución de las riquezas.

Atentamente;

Dr. Jorge Fymark Vidovic López

<https://orcid.org/0000-0001-8148-4403>

Director Editorial

<https://www.edicionesclio.com/>

Contenido

Capítulo I. Digestión gerencial desde la autotomía caudal y sus implicaciones en la transformación de las organizaciones	15
---	-----------

Daniel Villalobos

Capítulo II. Planificación tributaria: un aporte de la gestión empresarial para el desarrollo económico venezolano	40
---	-----------

Johan Méndez Reyes y Ana Padrón

Capítulo III. Liderazgo femenino y coaching como estrategias inclusivas en los puestos gerenciales	52
---	-----------

Tania Rodríguez y José Alonso Contreras

Capítulo IV. <i>Conflict mentoring</i> como herramienta organizacional para la resolución de conflictos.....	66
---	-----------

Margelis Méndez y Jonathan Gómez

Capítulo V. Empresas familiares: una mirada desde el punto de vista de las competencias gerenciales	81
--	-----------

Aminta, De La Hoz Suárez, Roberto, Díaz Alonso y Danilo, Correa Gil

Capítulo VI. Cultura de innovación para la transformación educativa ante los medios tecnológicos	92
---	-----------

Yeilyn Pérez y Adrian Molina

Capítulo VII. Habilidades del liderazgo femenino en las universidades públicas autónomas y experimentales de la costa oriental del lago de maracaibo	102
---	------------

Mileni Medina, María Padrón y Leonardo Galban

Capítulo VIII. Estrategia de la gerencia transformacional para el con-	
---	--

trol de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforacion de pozos 115

Yanine Revilla Nava y José Jiménez

Capítulo IX. Notas para una gerencia transformacional en organizaciones complejas 139

Johan Méndez Reyes

Introducción

En la actualidad, la crisis que viven nuestros pueblos trasciende de los aspectos éticos, culturales, educativos, económicos y políticos a los organizacionales propiamente dicho. Las organizaciones se encuentran ante una encrucijada, por un lado, intentan responder con las exigencias de las políticas hegemónicas del pensamiento neoliberal para mantener un estatus conservador y con él responder a la lógica del mercado y al olvido de ser humano como esencia, y por el otro lado intenta adaptarse a la complejidad de las exigencias de aquellos gobiernos, movimientos sociales y pensamiento crítico alternativo, quienes intentan promover una organización más humanas, reconociendo que lo más importante son los sujetos que hacen vida en ella y no solo el mercado como ente abstracto.

Uno de los grandes retos que tiene nuestra sociedad, es de carácter de convivencia social, por lo que implica propiciar un contexto que se enmarque en el bien común, justicia, equidad, respeto, diálogo, comprensión entre otros elementos sociopolíticos que permitan vivir en comunidad, para garantizar desde un tipo de gerencia la estabilidad entre los colaboradores y de quienes conviven en nuestra sociedad, para ello la gerencia no solo debe ser eficiente y debe gozar de reconociendo sino debe desarrollar las condiciones necesarias dibujada en la filosofía organizacional que permita diseñar estrategias para el fortalecimiento de las distintas relaciones entre las organizaciones que representan su estructura, conjuntamente con la misión, visión y propósitos y quienes participan en ella propiciando un ambiente de estabilidad

Por lo antes expuesto, se hace necesario buscar organizaciones que no sólo respondan a los intereses de quienes por iniciativa propia o colectiva, promueve una filosofía y cultura que muchas veces no involucran ni reconocen el contexto social en la cual están inmersas, sean organizaciones privadas o públicas, ellas deben gozar de eficacia, eficiencia, legitimidad, credibilidad y rentabilidad pero en especialmente deben responder socialmente

con las demandas del dinamismo social y con el desarrollo de una sociedad. Lo que nos obliga a pensar y crear en un tipo de filosofía organizacional que coadyuve a mejorar la política que se desarrollan en un país, ante las exigencias de la sociedad, para buscar mecanismo de consenso y diálogo para la toma de decisiones que apunten a la consolidación de los principios axiológicos tanto de las organizaciones como de cada uno de los miembros de una sociedad, para que la organización se transforme en entidades eficiente y eficaces desde una gerencia ética.

Hablar de gerencia transformacional es apostar por una organización que interactuar dialécticamente con la sociedad, desde un enfoque integral, holístico y trasdisciplinario, que promueva la elaboración de proyectos en conjunto entre la organización, sociedad y gobierno, permitiendo generar avances científicos, tecnológicos y económicos para el bienestar colectivo. La gerencia transformacional debe promover desde la praxis, modelos, tecnologías y materiales para la edificación de un entorno justo, estable encaminado al bien común. Este es uno de los desafíos más exigido para ella, vinculación sociedad-país, que desde esta fusión se acuerden todos los aspectos para el buen funcionamiento tanto a lo interno de la organización como a lo que pueda ofrecer a la comunidad.

La realidad nos lleva a la pretensión de superar el paradigma de la gerencia tradicional, ella no ha sido capaz de dar respuestas a los nuevos cambios que requiere la sociedad, muchas de ellas solo responde a la filosofía organizacional de manera muy particular y bajo el interés solo de lo que le dictamine el mercado, obviando e invisibilizando otros aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que también son importante para la convivencia humana, el orden, la paz y la justa distribución de las riquezas.

Todo esto pone de manifiesto la necesidad de impulsar una gerencia transformacional que apueste por una gestión humana, donde la ética sea la brújula en cada una de las decisiones y la conducción de los procedimientos, para fortalecer una actuación responsable y comprometida con un tipo de organismo que responda, sin lugar a dudas a lo contemplado en su visión y misión, pero también a las necesidades de una realidad social y cultural que anhela el compromiso de ella. Es por eso, la urgencia de una nueva praxis gerencial que desde una postura emergente desarrolle una cultura basada en el consenso, respeto y diálogo para blindar la conducción, para ello se traza

lineamientos teóricos-prácticos que ayuden a entender lo dialectico de las organizaciones.

Las sociedades deben fundarse ontológica y axiológicamente desde la cosmovisión de la pluriversalidad, donde los aspectos cívicos representados desde la sistematicidad están inmersos en la gerencia ética, para Cortina (2003) debe develarse cada vez que se requiera acorde a las circunstancias dadas. Se apuesta por una ética aplicada que desde una filosofía crítica, analiza las diversas actuaciones humanas presente en la sociedad, con ello se gesta los fundamentos éticos que deben acompañar desde lo intercultural el renacer de las organizaciones que no solo necesita el mercado sino lo que anhela las comunidades.

En este sentido, este libro representa un reto ante la exigencia de construir una nueva gerencia que pretenda incorporar todas las diversas prácticas de gestiones, conducciones, administraciones y liderazgo que se da en cada uno de las empresas contemporáneas, con la finalidad de exponer ante el lector algunas investigaciones que han dado respuesta efectiva de pensar y actuar bajo un paradigma organizacional otro, bajo una gerencia transformacional. Por lo antes expuesto, la presente edición es una compilación de nueve miradas –investigativas– desde un enfoque interdisciplinario que da respuesta a varias inquietudes de diversos problemas que se genera dentro y fuera de las organizaciones complejas.

En efecto, el capítulo I intitulado, “digestión gerencial desde la autotomía caudal y sus implicaciones en la transformación de las organizaciones”. Villalobos, plantea que la digestión gerencial es un componente esencial del organigrama empresarial, en el sentido de que permite una cohesión y transformación permanente de sus procesos de gestión con la finalidad de innovar para ser más exitoso en la cadena de valor. Con este nuevo enfoque se busca entender la estructura organizacional como un conjunto de unidades operativas que trabajan en función de un mismo propósito y de cada uno de ella dependen el porvenir de la organización.

En el capítulo II, que trata sobre la “planificación tributaria: un aporte de la gestión empresarial para el desarrollo económico venezolano”. Los autores Méndez Reyes y Padrón, lo analizan desde la búsqueda de una herramienta que permita promover el aporte de obligaciones tributarias por parte de la gerencia empresarial para la percepción de recursos financieros que contribuya a proporcionar condiciones óptimas de vida, así como tam-

bién permitan llevar una gestión que se apoye en el desarrollo económico del país, contribuyendo por medio de las empresas a la sostenibilidad y creación de condiciones óptimas de vida a todos los ciudadanos.

Mientras que, en el capítulo III, Rodríguez y Contreras, manifiesta en la investigación “liderazgo femenino y coaching como estrategias inclusivas en los puestos gerenciales”, la necesidad de incorporar a las mujeres en cargos gerenciales dentro de las organizaciones modernas, a través del coaching que contribuye a consolidar el liderazgo femenino, basados en sus principios y técnicas de acompañamiento para el crecimiento personal y laboral, lo que beneficiará oportunamente y en gran medida a la organización y posibilitará la participación y ubicación de las mujeres en puestos directivos de la gerencia. El perfil integral de la líder femenina es altamente productivo y sus habilidades como coach le permitirán abanderar una gestión efectiva para lograr los objetivos organizacionales con la mayor productividad.

Por otra parte, el capítulo IV los autores Méndez y Gómez, consideran en *conflict mentoring* como herramienta organizacional para la resolución de conflictos” que las organizaciones independientemente de su razón de ser, son sistemas sociales con un grado de complejidad, esto debido a que están conformadas por seres humanos con diversidad de pensamientos y caracteres. Por lo que, el *conflict mentoring* está orientado a atender situaciones de incompatibilidad, diferencias en objetivos, metas, creencias, valores, liderazgo e ideologías; su carácter preventivo permite servir de instrumento para identificar la predisposición de los equipos, grupos, sectores, procesos ante las situaciones de conflicto organizacional que se originen. Este método presenta un mapa de relaciones humanas que permite comprender y afrontar la situación de conflicto, de manera que cada actor implicado pueda identificar su posición, reconocer que existen intereses contrapuestos en su entorno y pueda identificar las vías de salida. En tal sentido, es considerada una nueva filosofía gerencial, que saca provecho a los conflictos organizacionales al positivizar las relaciones de los miembros desde el desarrollo y la transformación personal y grupal, haciendo más humana, rentable y competitiva la organización.

En este mismo orden de ideas, en el texto “empresas familiares: una mirada desde el punto de vista de las competencias gerenciales”, correspondiente al capítulo V de esta edición, De La Hoz, Díaz Alonso y Correa Gil, esbozan que las empresas familiares, son modelos comunes en América

latina que brinda estabilidad y rentabilidad. A pesar de ello, las sociedades familiares están expuestas a amenazas como: a) los conflictos a nivel familiar, empresarial y de propiedad, b) la separación de roles y lazos afectivos, c) concentración de poder en el fundador o accionista controlante, d) carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, e) ausencia de preparación para el cambio generacional. Por lo que se propone, valorar la importancia de dichas empresas, debido a la solidez económica con la cual ellas se pueden presentar, aplicando los modelos de competencias esenciales del conocimiento para el éxito, estos son obtenidos por medio de la experiencia, capacitación y aprendizaje.

El capítulo VI, denominado, “cultura de innovación para la transformación educativa ante los medios tecnológicos”. Pérez y Molina, plantea que el estudio busca una cultura de innovación para la alfabetización en el uso de los medios tecnológicos, por lo que, el propósito de la pedagogía universitaria implica erradicar esas viejas prácticas y teorías que ya se encuentran obsoletas, pero también contar con la oportunidad de crear nuevos modelos, para llegar a la excelencia, se pretende actualizar las prácticas o contenidos que sean apropiados a la nueva sociedad de la información.

Desde otra perspectiva, en el capítulo VII, denominado: “habilidades del liderazgo femenino en las universidades públicas autónomas y experimentales de la costa oriental del lago de Maracaibo”, Medina, Padrón y Galban nos aportan para la discusión del liderazgo femenino, que este puede ser abordado desde dos perspectiva, la primera que es aquel ejercido por personas del género femenino que ocupan cargos y o posiciones organizaciones donde ejercen influencia en un grupo determinado de personas dentro de las instituciones, y la segunda por algunas características propias de la mujer que pueden ser adoptadas tanto por ambos géneros en el ejercicio profesional de sus cargos. En ambas posturas, se promueve una gestión humanizante, debido, en primer lugar, a las destrezas y habilidades adquiridas en el lugar del trabajo, y en segundo lugar, a la motivación que ellas generan por ser más flexibles y abiertas a la hora de solucionar alguna dificultad. Por otra parte, estas se apoyan en la comunicación efectiva, en el manejo de conflictos y el trabajo en equipo, y poseen conocimientos técnicos de planificación, comportamiento organizacional y pronóstico, lo que implica la importancia de un liderazgo femenino en la nueva gerencia contemporánea.

En el capítulo VIII, titulado “estrategia de la gerencia transformacional para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos”. Revilla Nava y Jiménez, plantea que luego de varios acercamientos a la realidad estudiada, el diagnóstico de las empresas de servicios de fluido de perforación de pozos petroleros, se evidencia que estos negocios muestran debilidades en el control de proyectos, por tal motivo la estrategia para el control de proyecto tarda en causar efecto, en fomentar cambios organizacionales, donde el diseño del proceso requiere de tecnologías apropiadas para alcanzar y cumplir con los cronogramas, minimizando en el mejor margen posible los costos y cuidando la calidad del servicios prestado, basado en métodos de aseguramiento, valorando el talento humano como parte esencial del desarrollo operativo.

Finalmente, en el último capítulo, “notas para una gerencia transformacional en organizaciones complejas”, nos propusimos a resaltar la importancia de construir una nueva gerencia, en un contexto donde las organizaciones necesitan transformarse no solo por la exigencia del mercado, sino también porque las sociedades anhelan unas empresas comprometidas con ellas, que les permita abordar sus necesidades, problemas y requerimientos que va mucho más allá de lo que puedan darle la responsabilidad social. Se plantea edificar una nueva epistemología gerencial que pueda concebir las transformaciones pertinentes de acuerdo a la esencia de cada organización. Es por ello, la importancia de una nueva gerencia que considere aspectos clave para guiar, administrar y planificar los magnos proyectos que se necesita dentro y fuera de la organización. Lo que nos lleva a un paradigma gerencial transformacional que apunte al trabajo cooperativo, colectivo y social, donde la toma de decisiones son consensuadas y direccionada desde el pensamiento estratégico, que toman en cuenta el contexto en la cual se asume una postura, para mejorar continuamente la praxis organizacional desde la eficacia, ética, credibilidad y compromiso para el desarrollo tanto de la empresa como de la sociedad.

Johan Méndez Reyes

Capítulo I. Digestión gerencial desde la autotomía caudal y sus implicaciones en la transformación de las organizaciones

Daniel Villalobos¹

“La gestión de toda la macrobiótica organizacional se fragua en los procesos digestivos de su estructura”.

La digestión gerencial es un elemento fundamental de todas las estructuras organizativas contemporáneas, debido a que permite una cohesión y renovación continua de sus procesos de gestión en función de una mejora e innovación perpetua de la cadena de valor. No obstante, las empresas que hacen uso de este nuevo modelo, cada vez están conectadas con la necesidad real de sus clientes y las necesidades de estructura interna organizativa. Las cuales, satisfacen las demandas del mercado, hecho que hace que los servicios y/o prestados sean cada vez mejor.

Esto pone en evidencia que los actuales modelos gerenciales no están al margen con los cambios y transformación que caracteriza al actual proceso de globalización. Puesto que cada vez se hace más difícil que las actuales organizaciones respondan mejor y con mayor rapidez a los desafíos de un mundo en crecimiento. Fielmente, las estrategias implementadas a los diversos problemas por la que transitan estas empresas, han sido inadecuadas, transitorias y tardías, que más allá de solventar la problemática, agudiza y pone en riesgo la estabilidad de la organización.

Sin duda, la gerencia tradicional es muy compleja puesto que responde a una visión vertical de los procesos de la organización que jerarquiza cada uno de sus elementos que la conforman y depende de numerosos factores,

1 Licenciado en nutrición y dietética. Especialista en nutrición y actividad física. Magister en nutrición y dietética. Magister en nutrición comunitaria Docente e investigador LUZ. Doctorante en Ciencias Gerenciales. danielvillalobos13@gmail.com

lo que hace necesario preparar y adoptar nuevos modelos gerenciales para asesorar a las empresas en materia de prevención de riesgos y definir estrategias. En la actualidad las organizaciones para poder seguir siendo competitivas en un mercado de cambios continuos, no sólo deben ser eficientes, sino que además deben ser innovadoras. Entendiéndose este último como la forma en que todas las actividades que integran la organización, se entrelazan en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito Pineda, (2010).

Dicha invención implica cambios significativos en la mejora de los procesos técnicos de las organizaciones, el cual, está estrechamente relacionada con su estructura y las estrategias orientadas en la búsqueda de la eficiencia y mejora de sus aspectos operativos de funcionamiento. No obstante, es posible que en los procesos gerenciales se hayan experimentado algunos episodios de discontinuidad técnica lo que imposibilita la dirección de la visión de la organización o simplemente cambios que obedecen a estrategias políticas o de mercado, lo que constituye una de las fuerzas selectivas más influyentes.

Concebir el término biomédico de la digestión como un elemento para explicar los componentes organizacionales no digerible o mal digeridos estratégicamente, posibilita acertadamente a identificar las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado, para que de esta forma se puedan trazar las acciones y correctivos de forma planificada. En este sentido, los procesos biológicos en la gerencia, deben ser considerados como una ciencia articuladora de diferentes áreas del conocimiento, con aportes fundamentales para la estructuración de la organización de empresas, en especial para construir un modelo orgánico que la represente Rosales, (2012).

Esta aproximación de los procesos gerenciales y los procesos fisiológicos, en función de cohesionar los conocimientos de los eventos biológicos de la digestión humana y la información de la disciplina gerencial, crear un marco unificado de entendimiento, frente a la necesidad de evitar que las organizaciones colapsen en trastorno indigeribles, al tomar decisiones improvisadas que afecten la permanencia de la organización en el mercado, este enfoque, favorecerá la evolución de la gerencia, al fomentar una variedad de estrategias mejor digeribles; lo que permite una gran toma de medidas eficientes frente a los cambios sociales, políticos, económicos, biológicos, ambientales, culturales y tecnológicos, por los que transita el mundo empresarial.

En este contexto, esta perspectiva sostiene la reflexión en torno al sistema organizacional y/o empresarial, permite concebirlas como “seres vivos”. Son amplios y variados los aportes de la biomedicina en este sentido. Entender la organización institucional como un sistema digestivo invita a explorar esta analogía. El aparato digestivo ejerce una influencia considerable en la eficiencia, capacidad de trabajo del organismo y las fallas que puedan existir en los procesos o agravamiento de algunos de sus componentes pre-existentes por agentes externos e internos, son las causas más frecuentes del colapso del sistema, que ponen en riesgo su existencia.

Y es que, la digestión es el conjunto de mecanismos por los cuales se produce transformaciones de sus elementos básicos como estrategia para subsistir, aun cuando está aislado del mundo exterior, no es totalmente impermeable, deja penetrar y transformar los elementos necesarios, así como también, expulsa y reconsidera los residuos para la existencia Mataix, (2002). Lo anterior podría permitir concebir, identificar, y explicar los fenómenos que ocurren en las organizaciones desde un orden biológico. Basadas en las necesidades e interacciones de sus partes con su entorno, como elemento cooperante que transita en la búsqueda del beneficio del conjunto.

La digestión gerencial, es un proceso que inicia con la ingestión del conocimiento como valor potenciador y transformador de la organización, es a través, de el donde se incorporan y fortifican determinados conocimientos en función de la supervivencia de la estructura organizativa; la digestión gerencial propiamente dicha, consiste en la transformación de ese macro conocimiento; en un conocimiento más definido, específico y necesario para la organización, con el fin de que este nuevo conocimiento sea el sustrato fundamental para generar estrategias con una visión innovadora.

Dentro de este contexto, es importante resaltar que esta nueva perspectiva, nos permite visualizar la estructura organizacional como un conjunto de unidades operativas que trabajan en función de un mismo objetivo y de las cuales, depende el futuro de esta estructura. El metabolismo o asimilación del conocimiento puede definirse como un conjunto de reacciones de aprovechamiento y uso del intelecto, por parte de los que integran la organización, con la finalidad de desarrollar potencialidades entre los individuos. Esta asimilación, implica síntesis y degradación de elementos estructurales necesarios para el mantenimiento, vida y crecimiento organizacional.

Todo esto surge, del intercambio y evaluación de información con el entorno organizacional, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Finalmente, lo que la organización no puede utilizar o atenta con su funcionamiento estructural se convierte en agentes depredadores que se eliminan a través del desprendimiento del tejido gerencial afectado, como medida de preservación de la vida organizacional.

Por lo anteriormente expuesto, se vislumbra una perspectiva donde los efectos autotómicos del sistema digestivo de las organizaciones son un conjunto de partes interrelacionadas dispuestas de manera coordinada a producir un efecto unificado en toda la biótica de la empresa.

Digestión gerencial como estrategia de transformación organizacional

La digestión desde el punto de vista fisiológico es un proceso por el que los alimentos ingeridos se transforman en sustancias asimilables para el organismo. De acuerdo a esto, la digestión es un mecanismo mediante el cual los alimentos ingeridos se fragmentan en sustancias más pequeñas para que el organismo pueda usarla como fuente de energía y preservar la vida. Sin embargo, para Biesalski y Grimm, 2008; además de este proceso mecánico, en el que consiste la digestión desde este punto de vista, la función principal del tubo digestivo es de dividir los componentes en unidades más absorbibles que faciliten el óptimo aprovechamiento para la supervivencia del organismo (Tabla 1).

Sin embargo, para comprender y hacer una analogía de este concepto desde la gerencia, es necesario recordar que el sistema digestivo es un conjunto de órganos o subsistemas que tienen funciones definidas (Krause, 2012). Y que este sistema organizativo ha sido siempre elemento de estudio, puesto que se ha evidenciado que todo el reordenamiento continuo y gerencia de los recursos del cual depende el mismo, determina la permanencia vital, aun cuando muchas veces se ve afectada por elementos externos que atentan contra su estructura organizada. Sin lugar a duda, el sistema digestivo, siempre ha guardado los secretos que hacen de su organización una maquinaria exitosa, que día a día se renueva, adapta y utiliza los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de su objetivo.

Tabla 1. Principales aportaciones sobre la digestión. Fuente: elaboración propia.

Autores	Principales aportes de la investigación
Krause (2012)	La digestión consiste en la hidrólisis dirigida por enzimas. Cofactores como el ácido clorhídrico, la bilis y el bicarbonato sódico los cuales favorecen los procesos de digestión y absorción.
Biesalski y Grimm, (2008)	Es un proceso mecánico, en el que consiste la digestión desde este punto de vista, la función principal del tubo digestivo es de dividir los componentes grandes de los alimentos en unidades más pequeñas absorbibles.
Mataix (2002)	Digestión desde el punto de vista fisiológico es un proceso por el que los alimentos ingeridos se transforman en sustancias asimilables para el organismo. De acuerdo a esto, la digestión es un mecanismo mediante el cual los alimentos ingeridos se fragmentan en sustancias más pequeñas para que el organismo pueda usarla como fuente de energía y preservar la vida.
Villalobos (2017)	En este sentido la Digestión Gerencial: es un conjunto de procesos de transformación de capitales, mediante acciones de captación, selección, absorción, asimilaciones y distribución de habilidades, competencias y destreza cuya finalidad será la innovación estratégica para mantener la plataforma vital de la organización.

Las organizaciones mientras ejecutan cada una de sus actividades dentro de su estructura gerencial, están haciendo la digestión, en cada uno de sus elementos que la conforman. Desde que inicia el proceso de captación de recursos humanos, transformación de la materia prima, hasta la atención al cliente, se inician procesos digestivos inconscientes.

Cada uno de estos y otros elementos de la organización van tomando forma desde los procesos de ingreso de capitales, donde atravesaran y penetraran una vez seleccionados por las micro estructuras especializadas de selección y captación de la empresa. La aventura de este capital humano e intelectual, que ya ha tomado forma y quizás parte del sistema, no ha hecho más que empezar. En el estómago o centro gerencial de la organización será sometido a perfeccionamiento intelectual, que lo convertirá en un elemento llamado elemento fundamental para la innovación; el cual, comenzará hacer separado de útil y no útil.

Este atravesará luego una puerta que conduce al intestino delgado o maquinaria operativa de la organización donde se desarrollan cada una de sus

actividades de las cuales, dependerá su existencia, donde, a lo largo de su transitar administrativo, operativo y gerencial, continuará especializándose, hasta consolidarse debido a las necesidad, exigencia del mercado, para acceder luego al intestino grueso, o plataforma de especificidad y selección de capital, que a su vez, será el medio por el que se llega a la expulsión de depredadores organizacionales, y distribución de nuevas habilidades.

El fin del proceso de digestión gerencial no es otra cosa, que el de transformar capitales de la organización que se generan desde la entrada de los recursos en unidades más específicas y esenciales, capaces de ser absorbidas por la organización y penetrar así en cada uno de los sistemas operativos para la generación de procesos gerenciales innovados, eficaces y eficientes, acorde a las demandas de un ambiente cambiante. Es decir, toda esa cadena de generación de valor, desde su inicio hasta sus fases finales, se genera desde un producto de la digestión.

Sin duda, el aparato digestivo se ha reivindicado en los últimos tiempos, no solo ocupa ya el centro de nuestro cuerpo, sino, también el centro de todas las organizaciones y empresas formando así, un eje en torno al cual se enlazan el capital humano y la organización dos mitades armoniosas, donde una depende de la otra para la preservación de soporta vital de la estructura gerencial. Así mismo, sino ha dado el salto a la presencia de otras disciplinas, al depender de elementos como la nutrición, las emociones, la salud, para el bienestar de todos los que integran la macrobiótica o el sistema “vida interior de la organización”; visto esta nueva organización gerencial, como ecosistema interno en el que habitan distintas especies y que todas ellas transforman el entorno para la supervivencia, para la competición en el mundo.

Por otra parte, la comparación entre el aparato digestivo y una organización, se analizan desde las aproximaciones entre el funcionamiento de los principales órganos del sistema digestivo y sección de la organización estableciendo así una analogía para facilitar la comprensión del funcionamiento general de las empresas u organizaciones. En este sentido, el aparato digestivo es un ejemplo perfecto de trabajo debido a que cada uno de sus órganos o partes que conforman el sistema trabajan de manera coordinada para cumplir con los objetivos establecidos.

Autotomía caudal de la digestión gerencial como capacidad transformadora ante depredadores internos y externos de la organización

La autotomía caudal en la gerencia al igual que en la zoología y biología es una estrategia de defensa frente a los depredadores. Podría decirse, que es un mecanismo de la digestión gerencial eficaz que mantiene la supervivencia de las organizaciones en su contacto con agentes dañinos.

Entender este comportamiento “depredador – presa” dentro y fuera de las organizaciones, muestra la letalidad que existe entre los actores o miembros del ecosistema empresarial. Así como también la oportunidad que tienen las organizaciones como presa, de adaptación, evolución, control, regulación y “depredación secundaria”, como estrategia de perdurabilidad y oportunidad de supervivencia ante la amenaza. Esta perspectiva, nos invita a comprender la acción depredadora como una acción vital, no solo por la supervivencia que le otorga a la organización, sino, también por la continua evolución que genera el agente agresor, como medida estratégica a la anticipación de los hechos letales.

Para Castro y Noguera (2014), la depredación organizacional, es un acto de ataque, saqueo, robo con violencia, devastación, malversación o exacción injusta por abuso de autoridad y confianza. Resulta entonces fácil de entender que cuando se hace mención a un depredador en el ámbito organizacional se hace referencia al hecho de sustracción de los recursos tangibles o intangibles de la organización. Sin embargo, en ecología de las empresas también otro tipo de depredadora, los cuales, se desarrollan en ambiente laboral, e interactúan constantemente con su entorno haciendo uso de sus habilidades de poder, intimidación, y letalidad, para incurrir sus incompetencias laborales y alcanzar sus objetivos personales.

Ciertos comportamientos y conductas de depredación generan una simbiosis entre el poder existente en un individuo otorgado por las altas esferas gerenciales y el nivel de opresión hacia sus subalternos u homólogos, cuya motivación radica en la búsqueda constante de sus propios intereses y satisfacción de sus necesidades individuales. Acción por la cual, se generan reacciones letales al propiciar ambientes laborales inestables al deteriorar las relaciones entre los miembros de la estructura gerencial y operativa.

Por otra parte, uno de los depredadores más conocidos en el proceso de la digestión gerencial son los parásitos organizacionales, son agentes con una gran capacidad de intimar con sus pares y que genera una relación muy estrecha entre ellos, incluso con la organización; es posible decir que se encuentra "aferrado a ella". Su jerarquía y poder en la misma suelen ser relativos, pero sus actos de depredación logran tener efectos en el mediano y largo plazo, y deterioran las condiciones de los actores sin llegar a ser totalmente letales para la organización, siempre y cuando sean detectados y corregidos (Castro y Noguera, 2014).

Una particularidad que tienen estos depredadores es invadir los espacios operativos de la empresa con alto grado de manipulación y persuasión de todo el colectivo, para así, adherirse con la organización y desmembrarla lentamente hasta inevitablemente causarle la muerte, con el único fin de obtener beneficios que satisfagan sus necesidades.

Los autores hacen referencia a que los parasitoides siempre se sienten atraídos por los colectivos puesto que esto permitirá que sus acciones generen mayor satisfacción personal. Puesto que el poder que posee este depredador no solo afecta a las reacciones de los demás miembros de la organización ante su presencia. Sino, también afecta su propia conducta al generar puesto que percibe la existencia de cierta influencia sobre los demás y el jefe, elementos que satisfacen su posición.

En todo caso, el depredador organizacional no solo podría utilizar su poder para influir con los demás miembros, sino, también podría utilizar estrategias de persuasión para incubar su incapacidad para ejecutar sus acciones y actividades dentro de la empresa. Podría convertirse un agente estresor y tóxico, sin que necesariamente sus actos sean totalmente letales, pero que sin duda afectarían gradualmente el funcionamiento y estabilidad de la organización.

En todos los casos de depredación la digestión gerencial a través de las estrategias autotómicas intrínsecas brinda la oportunidad de la adaptación y reordenamiento como un factor latente, a través, de elementos evolutivos que le permite a la organización actuar de manera oportuna al desprenderse de esa sección o actor letal que la integra en función de su supervivencia. Biológicamente, el aparato digestivo cuando está en presencia de una agresión por diferentes agentes, la absorción de nutrientes es inadecuada y puede resultar letal para el organismo.

En este sentido el aparato digestivo pone en marcha un mecanismo autotómico, capaz de desprenderse de la macrobiótica intestinal alterada, con la finalidad de preservar la vida. Este es un proceso de la autotomía muy complejo y paradójico, el sistema se desprende de su estructura o parte de ella, en presencia de cualquier depredador que pudiera afectar su funcionamiento óptimo. Para posteriormente, remplazar desde cero la estructura o tejido del cual se desprendió, con nuevas y mejores unidades operativas, capaces de optimizar y evolucionar sus procesos en un ambiente cambiante.

Sin duda, las estrategias que nos ofrece el sistema digestivo ante las diferentes situaciones de agresión a las que actualmente se enfrentan las organizaciones, son un factor fundamental y de oportunidad latente al desarrollo de estrategias que le permitan a las empresas desarrollar nuevas y mejores competencias, a la par que consolide su bases en el mercado altamente competitivo. Por otra parte, la habilidad para perder partes de su estructura “reingeniería” de las organizaciones como defensa está bastante vigente, si bien es cierto, que al igual que el sistema digestivo las instituciones, la autotomía se efectúa por un plano físico de despedimiento de uno de sus secciones, también existe adaptaciones e innovaciones en las estructuras, mecanismos y segmentaciones reemplazadas.

Condición que no solo le permite a las organizaciones sobrevivir ante los agentes o depredadores organizacionales, sino que también es una estrategia defensiva o antidepredatoria, que posterior a la regeneración morfológica le permite, desarrollar mecanismos evolutivos que mejoran notablemente el rendimiento, producción, y estatus, aumentado su crecimiento.

La eficacia defensiva de la autotomía caudal de la digestión gerencial, es un hecho que le permite a las organizaciones desprenderse de aquellos elementos o capitales que dentro de su estructura se consideren una amenaza y que atente con el crecimiento y vida de la empresa. Después de esta pérdida, la regeneración caudal es importante para la actividad de las organizaciones cuya finalidad será el equilibrio y optimización de sus actividades.

Autotomía digestiva como estrategias antidepredatorias

Si bien, el riesgo de depredación es un factor esencial para el comportamiento y evolución de las organizaciones. Para ello será necesario conocer siempre el entorno natural de las empresas, tanto interno como externo,

esto les permitirá tener un panorama amplio de los posibles depredadores que puedan atentar con la vida de la misma. Esto le ayudara a desarrollar estrategias y medidas ante que se sucinten estos eventos. Y accionar los procesos de autotomía digestiva, en cualquiera de sus estructuras amenazadas. Es importante, estudiar y registrar los ataques del pasado para que estrategias implementadas sean de provecho para establecer teorías que permitan comprender los límites de este fenómeno organizacional.

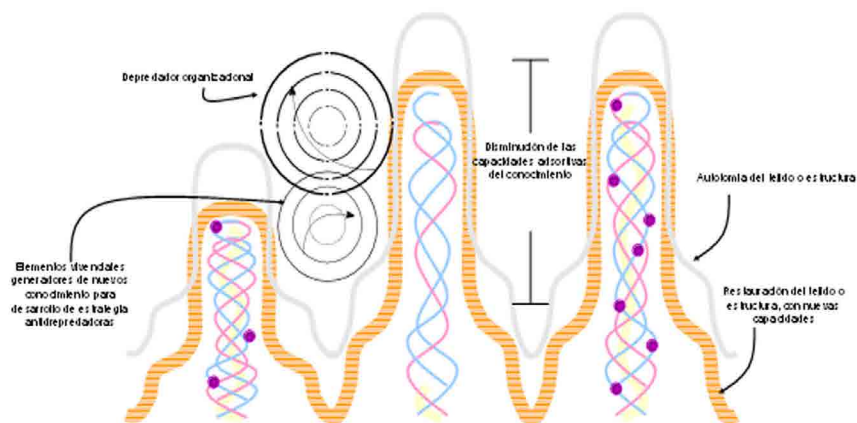
Dichas estrategias están dirigidas a realizar cambios y trasformaciones en las actividades de las organizaciones, con el aprendizaje y fortalecimiento de las estructuras amenazadas, a través, de la regulación de agentes externo e internos. Que contribuyan a llevar acabo procesos de adsorción y distribución de capitales para la generación de nuevos y mejores conocimientos. Asimismo, introducir cambios que mejoren sus procesos, tecnología, capacidades de producción e innovar. Es indiscutible, que esta perspectiva le ayudará a las organizaciones desarrollar capacidades a partir de las trasformaciones y evolución de sus unidades operativas (Figura 1).

En este contexto, la supervivencia dependerá de la convivencia de sus actores y su cambio e innovación estarán determinados por el cumplimiento de sus funciones y la adquisición de nuevos conocimientos, lo cuales, propiciarán competencias, habilidades y destrezas productivas para sobrevivir en la cadena global. En este sentido, la dinámica del modelo de digestión gerencial, parte del fundamento de que toda organización tiene la capacidad de desarrollo de competencias intelectuales, tecnológicas y de innovación, las cuales, mejoran a través de procesos de aprendizajes producto de los eventos ocasionados por los depredadores organizacionales. Al tiempo, que dicho aprendizaje, se trasforma en conocimiento y debe ser transferido a todas las unidades operativas para su aplicación, mejora e innovación.

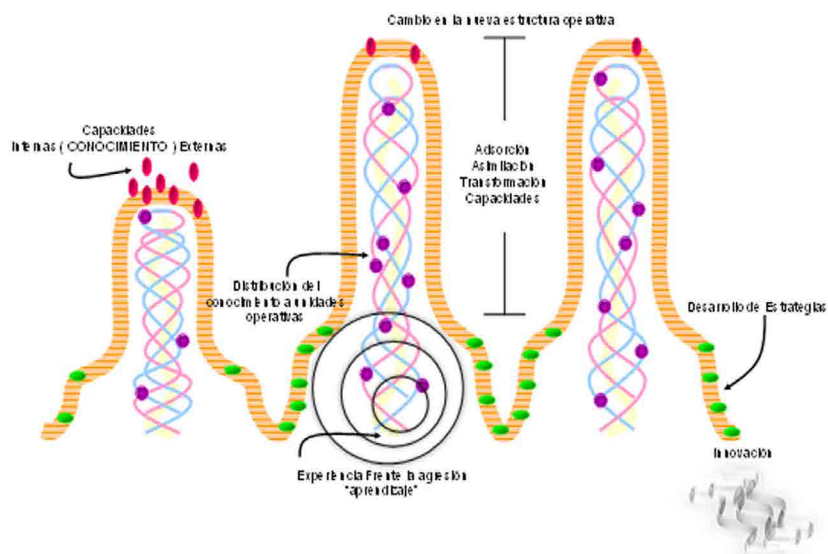
Es importante tener en cuenta que las capacidades cognitivas y operativas de las organizaciones están en función de las capacidades de las unidades es decir, de los trabajadores. Y solo, cuando se logra integrar y distribuir, a través, absorción gerencial de este conocimiento, se estará, incorporando a todas las unidades y sub unidades nuevas capacidades.

Figura 1. Autotomía de la digestión gerencial como estrategia de supervivencia frente a la agresión

Momento de desprendimiento autotómico – Agresión



Momento de reestructuración – post agresión



Para Olea y col (2016), los procesos de absorción del conocimiento se inician cuando los trabajadores empiezan a interactuar entre ellos y con el medio que los rodea. El conocimiento es adquirido y asimilado por los trabajadores y la organización de distintas formas: usando la maquinaria y

equipo, haciendo nuevos productos, resolviendo problemas inmediatos en la producción de un bien, ofreciendo un servicio, a través de una red o por movilidad del personal entre empresas, es decir, adquiriendo experiencia. Se espera que estos nuevos conocimientos, una vez asimilados, se integren con los viejos conocimientos, que darán paso a nuevas capacidades o a mejorar las existentes.

La adsorción y asimilación de capitales visto desde este enfoque exige integración de las personas a la organización, y les permitan involucrarse en la estrategia empresarial, movilizandole toda sus capacidades y talentos hacia la consecución de objetivos de desarrollo organizacional, social e individual. Asumiendo la innovación en la premisa de los estudios fundados en el modo en que el ser humano individual y colectivo, es capaz de participar en los procesos de cambio organizacionales, recibe la influencia de estos cambios, se avanza en la innovación para impulsar la transformación, para suscitar un modelo de gestión que promueva una cultura organizacional para la innovación (Petit 2009).

La innovación como producto final de la asimilación del intelecto, potencia el capital humano y permite que la organización pueda responder eficientemente a los cambios propuestos por el mercado, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de esta forma promover el crecimiento. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, las organizaciones necesitan renovar sus competencias, requiriendo la explotación de las capacidades empresariales internas y externas, y el desarrollo de otras nuevas (González y Hurtado, 2014).

Gerencia estratégica para el cambio desde la autotomía de la digestión

Existe un papel importante de la digestión autonómica en los procesos que no producen cambios dentro del sistema, los cuales, son necesarios para las transformaciones estratégicas dentro de la organización. En estos casos, es donde se debe utilizar el capital humano e intelectual, a fin de estudiar antecedentes que permitan prever características del entorno que pudieran influir e anunciar cambios. Esto permitirá a las empresas evitar medidas de reacción con medidas experimentales de pronóstico inseguro, ya que estas producen incertidumbres en estos periodos de transición al cambio.

Llegado el momento de hacer ajustes para la generación de cambio de la estructura de gestión gerencial será de utilidad constar con una administración y gerencia central fuerte, unificada en el plano normativo y operativo. A la vez que se vincula con los principales autores que dirigen la organización, de esta manera reaccionar de manera rápida y oportuna a las etapas previas a la transformación y cambio de la estructura. Sin embargo, las actuales organizaciones en el marco general de los cambios que experimenta el mercado, requiere diseñar nuevos modelos de gestión, adecuado a las demandas y exigencias de un mundo en crecimiento constante, con objetivos definidos y acorde con las demandas de mercado.

Estos son los pilares conducentes que pondrán nuevos elementos a la cadena de valor de las industrias, al generar mecanismos de desarrollo y potenciación del capital intelectual que, a su vez, da lugar a una organización fortalecida y renovada que la diferencia del resto. Todo esto ocurre porque más allá de la consolidación una gerencia eficaz para la gestación y ejecución del cambio. Prevé que las transformaciones de la sociedad están generando cambios en las organizaciones, y que estas humanizan más sus procesos y productos al permitir que flexibilidad, adaptabilidad, autonomía de conducta, a la par que requieren autores con competencias y habilidades diferenciadoras que generen cambios e innovaciones.

Al respecto el Kadi (2014), describe el cambio de las organizaciones como la capacidad adaptativa que tienen las empresas a las variantes condiciones del medio ambiente externo o interno, mediante procesos de aprendizaje. Y que dicha capacidad para el cambio es lo que caracteriza a las organizaciones exitosas. Este cambio del cual habla el autor surge como consecuencia de interacciones de fuerzas tanto internas como externas. Es decir, que el ritmo de cambio y transformaciones de las organizaciones va de la mano con los cambios sociales, y son esto quienes marcan los elementos para la definición de estrategias que garanticen no solo la vida organizacional, sino, también la adaptación para el logro de las metas y el éxito alcanzado en un largo plazo.

Sin lugar a duda, este cambio en las organizaciones como elemento vivo, debe generarse en sus unidades funcionales, es decir, en todo el entorno laboral y debe afectar la manera de actuar, pensar, reaccionar y ejecutar de todos la actores que hacen vida dentro de ella. Sin embargo, es necesario

referirse, primeramente, a la etimología de la palabra, la cual significa junto a la vida, por ello, los cambios en todos los contextos son vida y necesidad. Una organización requiere producir, para eso se creó, y la única forma es estando viva a través de sus actualizaciones estructurales, estrategias, profesionalización del equipo de trabajo y por ende la humanización de ese equipo. Solo integrando estos elementos se puede hablar de cambio organizacional (El Kadi, 2014).

Hoy en día se puede decir que el capital humano e intelectual de una organización provocan transformaciones, reinención y orden de una organización. Por lo que basados en esta postura, la definición de estrategias vitales, debe repensarse y no concebirse desde el incremento de utilidades acosta de la erradicación de la creatividad. Por lo que es importe definir dichas estrategias desde la capacidad dinámica de la organización u empresa, debido a que estas potencian ventajas incrementan la competitividad empresarial, estableciendo una relación clara entre los esfuerzos de adaptación organizacional y el despliegue de sus capacidades para el logro de un desempeño dinámico, en términos de innovación empresarial.

En este sentido, las estrategias gerenciales deben estar guiadas a desarrollar capacidades potenciales que permitan a las organizaciones fortalecer su estructura a través de la adquisición, potenciación y asimilación de nuevas habilidades. Olea y col (2016), refieren que las organizaciones adquieren este conocimiento de diferentes fuentes de su entorno y lo complementan con su conocimiento existente (previo), y la diversidad de estas fuentes influye significativamente en la adquisición y asimilación de sus capacidades potenciales que aseguran la supervivencia y permanencia en el mercado.

Asimismo, estos autores aseveran que la capacidad real refleja la habilidad de la organización para transformar y explotar el nuevo conocimiento e integrarlo con el ya existente para incorporarlo a sus operaciones; esta viene determinada por las dimensiones de transformación y explotación del conocimiento. Como se ha mencionado la potenciación de capital intelectual como estrategia gerencial para el cambio, es importante, puesto que este dota a las organizaciones de competencias diferenciadoras que la hacen más apta y adaptable en tiempos de crisis, por ello, el cambio aviva, apasiona y sigue la idea generada por un talento humano que inteligentemente impulsa herramientas innovadoras para que la organización se diferencie y

supere a otras en épocas caórdicas logrando transformarse y ser la mejor en su unidad de negocio (El Kadi, 2014).

Gestión estratégica para la innovación desde la digestión gerencial

Si la estructura de una organización es el cuerpo, entonces el manejo, control y dirección equivale a la analogía de sistema digestivo, respecto a ese cuerpo empresarial. Desde esta perspectiva, uno de los elementos que caracterizan este sistema “digestivo” empresarial es su capacidad para gestionar los recursos y direccionarlos a toda la estructura. Es decir, que hablamos de una dirección y manejo de capitales que va más allá, de la generación de lineamientos e instrucciones a colectivos. Y es este último, quien dinamiza todo el proceso para la generación de estrategias innovadoras con el recurso disponible. Todo esto lo hace a través de las siguientes situaciones:

1. Estudia los cambios y trasformaciones sociales que pudiera influir en su entorno organizacional.
2. Adaptar la organización a los cambios del entorno como estrategia de competitividad y mercado.
3. Prever depredadores internos y externos, es decir, anticiparse desde la experiencia adquirida a posibles problemas y prevenirlos, anticiparlos, solucionarlos.
4. Integrar los autores de toda la estructura gerencial, a través de nodos de comunicación que facilite el flujo y la generación de nuevos conocimientos. (Tal como lo hace la biótica intestinal que distribuye por todo la información y acción por toda la red celular que la conforma).
5. Evaluar las estrategias implementadas por otras organizaciones “benchmarking”, a fin de incluir elementos que garanticen la supervivencia y permanecía en el mercado.
6. Informar y consultar a toda la estructura gerencial y operacional sobre nuevos hallazgos generados por la autoevaluación en todo el proceso.
7. Desarrollar nuevos procesos de generación de valor a través de la innovación constante del capital intelectual, el cual, incorpora en el mercado nuevos productos y/o servicios con características diferenciadoras.

Todas estas consideraciones antes descritas, proporcionan estrategias de seguridad ante elementos externos, a la par que vela por la actualización y operatividad de su capital. Al respecto González y Martínez (2014), describen que la influencia de los mercados globalizados, junto con una rivalidad cada vez más fuerte por parte de las empresas existentes, ha hecho que los mercados cambien de manera cada vez más rápida, no sólo en los productos y servicios que ofrecen, sino también en la forma de entender y enfrentar la competencia. Así, el ambiente actual exige un incremento en la competencia, rápidas mejoras tecnológicas y, por tanto, manejar los ciclos de vida de los productos en el corto plazo. Este contexto, que no solo la capacidad dinámica de una organización responde a situaciones de agresión o crisis. Si no, que también, el fortalecimiento del capital humano e intelectual es vital para la implementación de estrategias que permitan innovar y perdurar de manera competitiva.

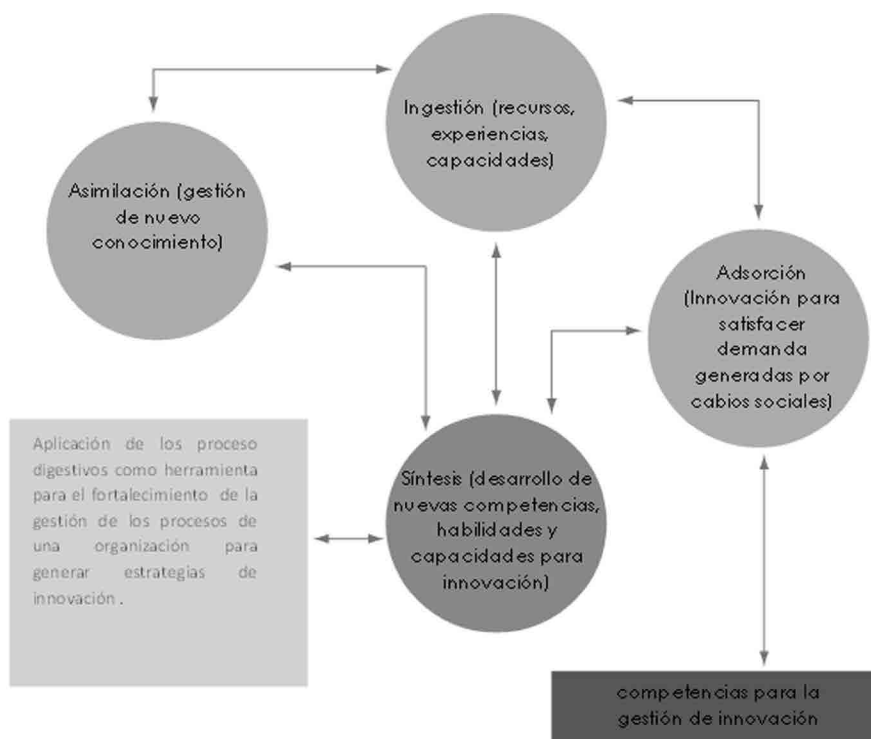
Sin embargo, para que las organizaciones alcancen ventajas competitivas (González y Martínez, 2014), es necesario que sean dinámicas dentro de su plan estratégico para lograr la capacidad de crear conocimiento, transferirlo entre sus integrantes (diferentes áreas funcionales que conforman la organización), estableciéndose el comportamiento del conocimiento, a fin de que se desarrolle la aplicación del conocimiento. De acuerdo a estos autores la capacidad potenciadora del recurso humano, es el recurso vital para la generación de ventajas competitivas, diferenciadoras y sostenibles. Esta gestión de los conocimientos se desarrolla según los autores a través del ciclo de vida de la organización de la siguiente manera:

1. Nacimiento de la Firma: En esta etapa la empresa tiene más énfasis sobre la creación del conocimiento y éste puede volverse muy exitoso.
2. Crecimiento: Aquí la empresa se preocupa por compartir conocimiento.
3. Madurez: Aquí la empresa crea sistemas formales y estructuras que van a facilitar la explotación de conocimiento y oportunidades. La empresa crea capacitación, se relaciona con los stakeholders, entre otros.

Esta nueva gestión estratégica desde la analogía de la digestión del capital intelectual, debe ser entendida como aquella capacidad que tienen

las organizaciones para prender para la generación de valor, a través de la innovación, producción y diferenciación en el mercado. En este sentido, esta estrategia no solo representa una posición en el mercado, sino también, un aprendizaje constante y renovado para la organización, al garantizar la supervivencia, sostenibilidad, competencia a través del tiempo, siendo estas ultima reflejo de su capacidad evolutiva ante la experiencia anteriores contactos con depredadores. Sin duda, alcanzar ser dinámicos en el aprendizaje de las organizaciones es un recurso que demanda tiempo y esfuerzo para los gerentes y requiere de la participación de todos los integrantes de la empresa (González y Martínez, 2014).

Figura 2. Cualidades para la gestión de la innovación.



Por parte, es importante mencionar que la definición y ejecución de dichas estrategias para la innovación desde el proceso de la digestión demanda cualidades que parecen reunirse en una sola frecuencia y que se requieren atributos propios del capital humano para la generación de capacidades que

prevean y preparen los cambios desde el intelecto, todos ellos subyacen desde los factores adquiribles, con la experiencia, la competencia profesional y los antecedentes de la organización. Dentro de esta gama de cualidades puede distinguirse: 1. Ingestión (recursos, experiencias, capacidades); 2. Adsorción (Innovación para satisfacer demanda generadas por cambios sociales); 3. Asimilación (gestión de nuevo conocimiento); y 4. Síntesis (desarrollo de nuevas competencias, habilidades y capacidades para innovación de productos y/o servicios) (ver figura 2).

Todo esto elementos permiten lo que González y Martínez, (2014), denominan aprendizaje organizacional, el cual, requiere de una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones. Así mismo, plantea que el aprendizaje organizacional se produce cuando los sistemas y la cultura de la organización son capaces de retener ideas y conceptos relacionados con las mejoras en los modos de actuar, de producir, de crear, en todos los ámbitos y esferas y transferirlos a nuevos individuos.

En este sentido, se plantea el aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica para crear, adquirir y transferir conocimientos, para ser traducidos en un cambio evolutivo en el comportamiento interno de las empresas, productividad, y una mayor adaptación a los cambios del entorno. Estos cambios pueden comprender cambios en la capacidad de procesamiento de la información proveniente del entorno, modificaciones de las rutinas, reglas y procedimientos existentes, una renovación de los objetivos, políticas y normas, o simplemente puede conllevar a una modificación de los principios y valores clave de la organización (González y Martínez, 2014).

Etapas de transformación de la di-gestión del conocimiento para innovación organizacional

La digestión gerencial es el conjunto de mecanismos y estrategias de gestión de los recursos esenciales “Capital Intelectual” por los cuales se producen transformaciones en cada una de sus estructuras administrativas y humanas para el alcance de los objetivos de las organizaciones. El perfeccionamiento de su capital humano, producto de su potenciación mediante estrategias de capacitación intelectual, atraviesan (absorción), toda la macro estructura gerencial de la organización para generar cambios e innovación en cada una de sus secciones (distribución y asimilación a todas las células

del organismo). Es además, un proceso extraordinariamente eficaz; debido a que el producto final de este proceso de digestión es general innovación en cada uno de los elementos de la cadena valor, y optimizar todos sus elementos dentro de la organización a través un ciclo de mejora continua para generar competencias.

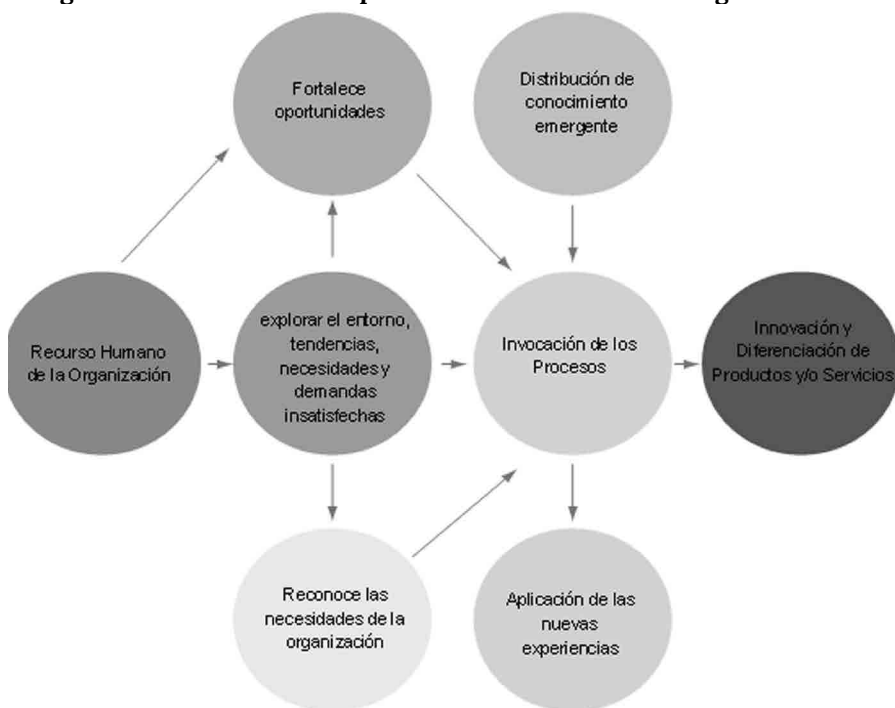
La transferencia de sustancias de elementos innovadores (inteligencia estratégica) a través de la pared de la estructura gerencial de toda organización o empresa es posible gracias a una estructura especialmente adaptada a los cambios y a la permeabilidad de habilidades diferenciadora que generan innovación y competitividad en el mercado en el que se encuentre. En este sentido, el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de las organizaciones (Nagles y Nofal, 2007).

Esta perspectiva sugiere que la di-gestión del capital intelectual es proceso organizado y sistematizado mediante el cual se produce, trasfiere y se aplica experiencias e información nueva, en situaciones de cambios que propician el cambio dentro de las organizaciones u empresas. Por esta razón, es necesario desarrollar mecanismos de gestión que permitan a todas los actores que integran la organización disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización (Nagles y Nofal, 2007). Todo esto implica diseñar estrategias desde el proceso trasformador de la digestión gerencial y de esta manera sintetizar la ejecución de las nuevas destrezas adquiridas por la organización, de esta manera ser adsorbidas por toda la estructura operativa.

Para ello, es necesario interconectar los nodos de acción digestiva, que inician con el reconocer las necesidades de la organización, fortalecer sus oportunidades, sintetizar destrezas diferenciadoras acordes al mercado, estructural, organizar y distribuir el nuevo conocimiento a través de todo la red de interconexión operacional, crear espacios para la aplicación del conocimiento y explotar las nuevas experiencias. Aplicar todos elementos di-gestión del conocimiento permite a las organizaciones explorar desde sus oportunidades y fortalezas las necesidades y potencialidades requeridas para mejorar el des-

empeño. Además, este proceso permite a las organizaciones conocer los mecanismos de acción que propicien la innovación (Figura 3).

Figura 3. Identificación de oportunidades de innovación organizacional.



En tal sentido, la gestión del conocimiento organizacional vista desde posición de la digestión, se puede definir como aquella capacidad transformadora de todos los autores de la empresa capaz de desarrollar diferenciaciones en el proceso y acción operativa. Esta postura, plantea al conocimiento empresarial u organizacional como el nutriente innovador compuesto por un quimo integrado por la información actualizada, destrezas, habilidades y nuevas experiencias. Que una vez digerido por el colectivo, se identifican las cualidades necesarias para ser adsorbida y aprovechada para posteriormente ser aplicado a través de la generación de valor.

Sin embargo, Nagles y Nofal, (2007) plantea que organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, objetivarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en co-

nocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor. La creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización.

Por otra parte, dentro de la gestión digestiva del conocimiento empresarial, la capacidad de absorción es fundamental, puesto que esta define no sólo capacidad para adquirir y asimilar el conocimiento, sino también para utilizarlo. Y es que al igual como ocurre en el cuerpo humano con la finalización digestión se completa este proceso con la absorción en el intestino de los nutrientes esenciales para el funcionamiento del organismo, para su posterior metabolismo o asimilación desde la flora intestinal.

De la misma manera, sucede en las organizaciones, en esta fase del desarrollo final de la digestión, se pretende captar (absorber) todas las habilidades, competencias y destrezas del capital humano en pro de preservar la vida de la empresa u organización. Para ello, se acrecienta con eficacia la adsorción o extracción del conocimiento para posteriormente ser distribuido y potenciado en cada una de las unidades operativas de la organización, esta transferencia permite generar innovaciones a gran escala en cada uno de los procesos dentro la microbiótica organizativa, generando así valor.

Esta visión gerencial, permite direccionar a las organizaciones y empresas de manera horizontal, en todos sus segmentos operativos y humanos. Tal como sucede en la microbiótica intestinal, donde una comunidad de microorganismos (capital humano) residentes en un órgano (empresa), dependen de condiciones (cooperación e intercambio intelectual), y decisiones (inteligencia estratégica) para sobrevivir (permanencia de la organización), (Aagaard, 2014). En este momento de la digestión, el capital humano juega un papel vital dentro de la organización debido a la capacidad que deberá desarrollar para transferir, administrar, operar e innovar, su intelecto que lo diferencia.

En ese sentido, uno de los organismos más importantes en la organización son sus unidades funcionales (recurso humano), tal como lo es las células “enterocito”, de la macrobiótica intestinal, convirtiéndose en los operarios y recurso innovador de la organización, ya que debido a su existencia y funcionalidad forman una de las bases fundamentales para ejecución de los diferentes procesos y productos finales. Dichos procesos gerenciales son de gran importancia en la visión y objetivos propuestos por la organización, puesto que de este recurso humano depende en gran medida el funcionamiento y vida de la empresa.

En este sentido, el capital humano en esta de la digestión debe ser visto como centro y un activo importante para las mejoras de la productividad. Tal como lo afirma, la gestión del recurso humana es un componente fundamental en la gerencia y su fin primordial consistirá en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y del talento humano; afirmando, que corresponde a un proceso de gestión dinámica, interactiva e integral, invitan a crecer juntos organización y colaboradores (Polo, 2012).

La gerencia moderna, implica romper con prácticas mecanicistas e instrumentalistas basada en la concepción de la organización como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas especialmente para técnicas económicas con el máximo de eficiencia, en donde las personas de jerarquía toman las decisiones, emiten las órdenes en tanto los que están en los niveles operativos deben comportarse como meros instrumentos limitados a recibir y ejecutar órdenes (Polo, 2012).

En términos más prácticos, la gestión del conocimiento vista desde la analogía de sistema digestivo se considera fundamentalmente para la producción los productos o servicios desde el proceso de mejora continua del capital intelectual dando como resultado una buena adaptación, competitividad y renovación de la organización. En este sentido la innovación como producto final de la asimilación del intelecto, potencia el capital humano y permite que la organización pueda responder eficientemente a los cambios propuestos por el mercado, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de esta forma promover el crecimiento (Hernán y Hurtado, 2014). Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, las

organizaciones necesitan renovar sus competencias, requiriendo la explotación de las capacidades empresariales internas y externas, y el desarrollo de otras nuevas.

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento como fuente de innovación permite establecer la integración del conocimiento emergente con las actividades de la organización, a la par contribuye dentro del proceso al generar valor a los productos y/o servicios de la organización. Los cuales, responden a las necesidades del mercado. No obstante, Nagles y Nofal, (2007), menciona que el despliegue de la innovación en las organizaciones requiere comprender también los recursos y capacidades disponibles y las formas de aplicarlos en la generación de alternativas de solución a los problemas y dificultades que enfrentan las personas y la sociedad. En otras palabras, saber qué conocimientos tiene y cómo los puede utilizar en la generación de productos, servicios y procesos que responda a las necesidades actuales y futuras de clientes, consumidores y sociedad en general.

Es decir, que la gestión del conocimiento persigue “esparcir el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse al cambio. Innovar es retener a los clientes, creando vínculos lo suficientemente fuertes como para que estos permanezcan fieles a la empresa.” (Nagles y Nofal, 2007). Por lo tanto, la innovación se enfoca en la creación del valor a través de la puesta en práctica del conocimiento de todos los actores en las acciones relacionadas con la creación de ideas. De esta manera, también se optimiza los recursos y capacidades dentro de la organización en función de la búsqueda de alternativas a los desafíos que se presentan.

Bibliografía

- Aagaard K. (2014). The human Microbiome. *Science Trasnat Med.* 6:237-240.
- Biesalski U, Grimm P. *Nutricion texto y atlas*. 1ª ed. Caracas: Panamericana; 2008. p. 256-257.
- Castro Ríos, G A, Noguera Hidalgo, Á L. (2014). Depredación organizacional: las consecuencias del uso del poder en la organización. *Estudios Gerenciales*, 30: (132).
- El Kadi, O., Pelekais, C. Robles, M., y Leal, M. (2014). Autotomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empre-

- sas familiares. *Desarrollo Gerencial. Revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables*. 7(1). 02 - 26.
- González-Campo, C H; Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286.
- González, C; Martínez J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimens empres*, 12 (2).
- Mahan LK, Escott S, Editor. *Nutrición y Dietoterapia de Krause*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill; 2014. p. 129-132.
- Mataix J. *Nutrición y Alimentación Humana*. Tomo I. Situaciones fisiológicas y Patológicas. Ed. Ergon. Granada. España; 2002.
- Nagles G, Nofa I. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 61 (2). 77-87.
- Olea-Miranda J, Contreras O y Barcelo-Valenzuela M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32 (132), 127-136.
- Pineda S. Leonardo. Alineamiento entre la Estrategia Corporativa y la Estrategia Tecnológica y de Innovación en una muestra Empresarial de diferentes regiones de Colombia. *Investigación y Desarrollo*. Universidad del Norte. Colombia. 2010; 18 (1): 2-23.
- Petit T., E.E., (2009), “El desarrollo organizacional innovador”, Universidad del Zulia, El código de la comunicación, 162. Maracaibo, Venezuela, Programa para las Naciones Unidas (PNUD), (2005), informe sobre el Desarrollo Humano. Recuperado de http://scholar.google.com.co/scholar?q=Programa+para+las+Naciones+Unidas+%28PNUD%29%2C+%282005%29%2C+informe+sobre+el+Desarrollo+Humano&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1
- Polo de Lobatón, G. Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*. 2012, 6 (11), 52 – 71.

Rosales Valbuena Humberto Alejandro. Migraciones conceptuales y teóricas desde las ciencias fácticas de orden natural y la estructuración de la administración de empresas durante la primera mitad del siglo XX. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 2012; 8 (15): 29-44.

Capítulo II. Planificación tributaria: un aporte de la gestión empresarial para el desarrollo económico venezolano

Johan Méndez Reyes² y Ana Padrón³

Introducción

En Venezuela, en las dos últimas décadas, fueron apreciadas diversas situaciones en la economía, como lo fue precios en base al barril de petróleo, ingresos públicos insuficientes para la sostenibilidad de la calidad de vida y demás condiciones que conllevaron a la modificación y estructuración de un nuevo sistema tributario, esto a través de imposiciones por los mandatarios que regían las políticas económicas y fiscales de aquel entonces. Así pues, a lo largo del tiempo el Estado se ha visto en la obligación de realizar

-
- 2 PhD. en Ciencias Filosóficas, PhD en Educación, PhD. en Ciencias Gerenciales. Post-Docctor en Ciencias Humanas. Post Doctor en filosofía educativa. Magister en Filosofía. Licenciado en Filosofía. Docente e investigador tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana. Ha sido profesor e investigador de prestigiosas universidades en Venezuela y Ecuador. Ha ocupado importantes cargos en gerencias universitarias tales como: Vicerrector Académico de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (2015-2018), Director del Centro Estudios Filosófico de la Universidad del Zulia, Director del Museo Histórico Rafael Urdaneta, Jefe de Departamento de la Escuela de Filosofía de la Universidad del Zulia, entre otras responsabilidades. Autor de más de un centenar artículos y de más de 20 libros con editoriales nacionales e internacionales. <https://orcid.org/0000-0002-9349-223X>
 - 3 Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr Rafael Belloso Chacín. Magister Scientiarum en Gerencia Tributaria por la Universidad Dr Rafael Belloso Chacín. Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad Rafael Urdaneta. Actualmente labora como Docente-Investigadora Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador, cuenta con experiencia en el área administrativa, financiera y tributaria de empresas venezolanas y ecuatorianas, en el ámbito privado y público, además posee un portafolio de artículos académicos de impacto regional, libros y capítulos de libros, congresos científicos y experiencia en gestiones administrativas en el ámbito universitario. <https://orcid.org/0000-0003-4724-9543>

reformas tributarias, con el propósito de obtener una perfecta exacción, lo que trajo consigo el incremento de sanciones pecuniarias, penas privativas de libertad, ampliación de la base imponible, nuevas obligaciones y demás aspectos en esta materia.

Es por ello, que dada las nuevas regulaciones tributarias, que afectan al sujeto pasivo debido a la obligación de coadyuvar con el gasto público, se afirma que toda persona natural y jurídica con capacidad económica y contributiva se encuentra inmersa en el mundo tributario, lo que origina que diversas organizaciones, empresas e instituciones, se encuentren en la obligación de tomar medidas, que permitan el desarrollo de sus funciones bajo el cumplimiento de normativas establecidas, siendo necesario la búsqueda de alguna herramienta que permita compilar el cumplimiento de la obligación y pago de cantidad justa para el beneficio del contribuyente y Estado, es entonces como se hace referencia a una planificación tributaria.

Dado lo anterior, la planificación tributaria es concebida como una herramienta administrativa y contable de gran importancia en el ámbito empresarial, debido que la misma proporciona la viabilidad de una amplia gama de alternativas para las empresas que se encuentran dentro de diversas obligaciones, esta permite una transformación de procedimientos administrativos, contables, tributarios y financieros que se ejecuten en dichas entidades, que además abarca el marco legal vigente por la cual se encuentra regulada basada en cada caso en particular, lo que quiere decir que dada a su ampliación de utilidad, esta puede ser elaborada para diferentes tributos.

Dentro de este marco, la planificación tributaria posee la fundamentación en lo que representa la economía de opción, que indica que lejos de estar frente a elusiones y evasiones tributarias se busca el enteramiento de cada una de las obligaciones, por lo que, la misma no abusa de formas jurídicas que puedan mal interpretarse en normativas. Basado en esto, la referida busca la disminución de la carga tributaria a través de prácticas lícitas que proporcionan las mismas regulaciones, hablándose entonces de exenciones, exoneraciones, rebajas e incentivos tributarios.

Adicionalmente, la implementación de la planificación tributaria trae consigo un compendio de beneficios para aquellas empresas que la implementan de forma efectiva cumpliendo el espíritu de la misma, tales como,

convertirse en un aliado de la administración tributaria, enterar oportunamente las obligaciones, disminuir el impacto que puede causar el incumplimiento de deberes formales, fortalece la cultura tributaria, actualiza métodos administrativos de acuerdo al impacto de los distintos tributos y procura el ahorro fiscal de manera lícita.

Por otra parte, el mundo empresarial visto de la mano con las reformas tributarias debe implementar técnicas, estrategias o alternativas que abarquen estas modificaciones, esto se encuentra alineado con la competitividad, dado que al mantener su imagen de compromiso y total responsabilidad con las obligaciones del Estado obtiene un aspecto positivo visto de forma general con lo que representa la empresa en el mercado y la sociedad, obligando que los diferentes directivos y gerentes se mantengan en constante actualización para el logro de los objetivos.

Cabe destacar que, además de los beneficios que proporciona la planificación tributaria al contribuyente, también es propicio para el Estado u organismo descentralizado que percibe el tributo, debido que se obtiene recursos financieros constantes, no solo en el periodo que se ha establecido como fecha tope para pago, sino también cualquier otra fecha que permita al contribuyente optimizar los beneficios y que el Estado ha denominado como incentivos.

Así mismo, esta fuente de recursos que obtiene el Estado proporciona un bienestar colectivo, dado que son traducidos en trabajos y proyectos realizados para el desarrollo económico del país, con la posibilidad de crear u imaginar por parte de mandatarios un plan que involucre el cumplimiento de necesidades básicas, elementales y adicionales al ciudadano que a su vez se convierte en desarrollo del país.

Así pues, visto desde esta forma, la planificación tributaria tiene esta posibilidad de proporcionar elementos que conllevan al desarrollo del país en cuanto a una forma de vida digna, cumpliendo la función del Estado, pero vista desde la perspectiva financiera también permite un desarrollo, ya que por la finalidad de la planificación tributaria de propiciar el pago de impuesto, se origina una fuente de ingreso para promover el bienestar económico y social de los habitantes.

Por consiguiente, al ser vista la planificación tributaria como una herramienta aplicada por cualquier empresa en la búsqueda de las mejores alter-

nativas en pro del beneficio y desarrollo económico-financiero, es propicio mencionar como se encuentra asociada con lo que representa la gestión empresarial.

Etimológicamente la palabra gestión viene dada del latín *gestio*, representando el conjunto de acciones para lograr un fin específico, entendida como el conjunto de diligencias que realiza el líder o en su defecto aquellos colaboradores, para poder desarrollar proyectos u objetivos propuestos. Por supuesto, los referidos objetivos poseen la característica de estar previamente trazados y en base a los mismos es cuando se comienza a organizar el conjunto de actividades a seguir para su consecución.

En este sentido, al igual que en el ámbito tributario las empresas en cuanto a su gestión van evolucionando en la medida que el ser humano ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de productos y servicios, esto en pro de un mercado cada día en constante crecimiento.

Ahora bien, en la búsqueda de la nueva estructuración o forma de desempeñar la labor basada en una gestión adaptada a los constantes cambios tributarios en pro de un apoyo al desarrollo económico del país, se debe implementar una estrategia que contemple los referidos cambios y es entonces como entra en juego la elaboración de una planificación tributaria como herramienta gerencial, que permita garantizar el ingreso de recursos económicos al Estado, cumpliendo el principio de generalidad que abarca el deber de todo ciudadano de coadyuvar con el gasto público.

Asimismo, Venezuela requiere de la propuesta de una política económica que cumpla diversos roles, principalmente ayudar a la estabilización y lograr el sostenimiento, crecimiento y diversificación de la misma. Es por ello, que la gestión empresarial como base integradora de diversos elementos económicos, tributarios y financieros, unifica unas procedimientos básicos que deben ser desempeñados y ejecutados como parte del apoyo y compromiso de las empresas al país, justificando la utilización de una planificación tributaria como herramienta de la gestión empresarial, la cual tiene la bondad de proporcionar una serie de ventajas tanto al contribuyente como al Estado, siendo entonces a través de esta como se contribuye a la economía nacional.

Un concepto aproximado de planificación tributaria

La planificación tributaria es considerada como una estrategia que permite a las organizaciones venezolanas adoptar alternativas que dentro del marco legal vigente proporcione una erogación justa de su carga tributaria sin dejar de cumplir con las disposiciones impuestas por el Estado, preservando su patrimonio para su debido funcionamiento económico, adicionalmente la referida planificación tributaria se apoya en el principio de justicia tributaria, el cual prevé que todos los ciudadanos coadyuven con el gasto público, mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones, considerando su capacidad contributiva.

Dentro de este contexto, para que cualquier organización o institución lleve a cabo de forma adecuada el cumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas por el fisco dada a su facultad de ordenar y regular, debe de elaborar y aplicar una planificación que consolide los tributos que son obligatorios para cada caso en particular, que permita invertir eficientemente los recursos, decisiones económicas efectivas y controlar la presión tributaria que se genera en las personas, empresas e instituciones.

Es de hacer mención, que la planificación tributaria es considerada una herramienta administrativa-contable, de gran importancia para cualquier empresa o institución; En este contexto, Hidalgo (2009) plantea que una planificación tributaria no es más que una herramienta administrativa que tiene como finalidad determinar el pago de la cantidad justa que le corresponde al contribuyente por concepto de tributos, así como también, a través de la misma se coadyuvara a consolidar una variedad de procesos gerenciales.

De lo anterior, el autor afirma lo que podría considerarse como la aproximación del concepto de planificación tributaria debido que la misma reafirma la apreciativa de la referida planificación como herramienta enmarcada en el ámbito tributario que tiene como fin primordial el determinar la cantidad justa de pago que le compete al contribuyente.

Desde esta misma perspectiva, Hidalgo (2009) manifiesta que para las organizaciones una planificación tributaria se consolida bajo un conjunto de estrategias, que permiten la disminución de la presión fiscal, mediante la aplicación de prácticas lícitas, a través de la utilización de exenciones y exoneraciones como instrumento administrativo que persigan modificaciones en los métodos gerenciales

tradicionales, por lo que, posibilita que los sujetos pasivos enteraren la cantidad justa por concepto de impuestos, tasas y contribuciones, mas no tiene la finalidad de evitar el cumplimiento de obligaciones tributarias.

De igual forma, lo citado anteriormente permite evidenciar que la planificación tributaria busca la forma de disminuir la presión tributaria que posee el contribuyente producto de las imposiciones mandatorias, que en términos generales logra a nivel gerencial la modificación de procesos que a lo largo del tiempo venían siendo desempeñados.

Adicionalmente, como aspecto general, la planificación tributaria debe ser clasificada en diversos aspectos, tales como en una fase pre operativa y operativa de empresa, dependiendo del propósito del contribuyente frente a sus obligaciones si busca el enteramiento o no, su delimitación en cuanto al tipo, basado en elementos de forma simples o complejas y de acuerdo a la dirección, en base a quien va dirigida la planificación si a una persona natural, jurídica u otro tipo de denominación.

La planificación tributaria vista como estrategia gerencial

En términos generales la planificación tributaria desde el punto de vista gerencial posee una amplia gama de beneficios y ventajas al ser aplicada y ejecutada tal como fue planificada, dado que una empresa tiene la necesidad de mantener un mecanismo que sea eficiente que mantenga el control de sus erogaciones tributarias que podría tener actualmente o en un futuro, dentro de sus operaciones contables financieras que son diariamente, a los efectos de conocer cuál será la cuantía del tributo correspondiente, para de esta forma, estar preparado para el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias.

De igual forma, cuando se hace referencia a las ventajas que proporciona la obtención de la misma es importante mencionar que facilita el proceso de toma de decisiones, debido que es a partir de ella como el gerente tributario puede determinar si ha enterado más de lo que corresponde o determinar que alternativa podría utilizar basado en términos lícitos para poder obtener ahorros fiscales que conlleven a que el mismo pueda emplear ese recurso en otro tipo de acciones que sean de carácter necesarios o a lo que se considere útil para la empresa, esto siempre y cuando se entere cada una de las disposiciones.

Desde esta perspectiva, Jiménez (2010) en base a este punto hace referencia en que las organizaciones tienen la necesidad de proyectar sus erogaciones tributarias, dentro de sus operaciones contables financieras, es decir, elaborar una planificación tributaria, que permita conocer anticipadamente la cuantía del tributo y de esta manera, obtener los elementos suficientes para la elaboración de proyecciones de sus estados financieros.

Por tal motivo, es importante el diseño de una planificación idónea con la organización, existiendo elementos que deben ser considerados como lo es el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones tributarias, objetivo que se intenta perseguir, la meta a alcanzar, el procedimiento a seguir y demás aspectos.

Es importante destacar, que con el simple hecho de distinguir la palabra planificación en el área tributaria ya se está consolidando casi de forma automática la gestión empresarial en cuanto a su primera función que representa la planificación. Basado en ello, es como se puede indicar que en un punto de vista gerencial esta herramienta juega un papel fundamental que permite la estructuración de una forma que consolide este ámbito basado en las mejores pautas.

Aspectos generales de la gestión empresarial

En un sentido general es destacada y conocida la gestión empresarial como el conjunto de actividades que permiten integrar una serie de procesos para llegar a un fin establecido, pero la gestión por sí sola no puede emplearse, es necesario que en ella intervengan varios elementos consolidados que faciliten el logro del objetivo. Por supuesto, la gestión empresarial debe ser definida y pautada por aquellos líderes gerenciales ejecutada de la mano con sus colaboradores.

Es importante destacar que, una óptima gestión implica realizar cada uno de los procesos operativos de forma eficaz en la búsqueda de mejores opciones basadas en lo correcto y en este sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Para Rodríguez (2010) la gestión empresarial unifica una serie de actividades que integran el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce en herramientas para la gestión empresarial.

En tal sentido, dentro de estas actividades es importante destacar que el proceso que induce a la gestión empresarial consta principalmente de lo

que es una planificación que consiste en determinar qué elementos y procedimientos son necesarios para llegar al fin que se pretende, para posteriormente llegar a la organización, donde se asignen responsabilidades y determinar funciones necesarias, posteriormente se debe direccionar el proceso en cuanto a que todos los miembros se desempeñen en función del objetivo y finalmente llegar al control donde se evite posibles desviaciones en la consecuencia del referido objetivo.

Por otra parte, se es indispensable poder indagar sobre lo que representan las características que consolidan la gestión empresarial, en primer lugar debe poseer un estilo único y diferente para cada empresa, esto con el fin de evitar las posibles competencias, ya que con una gestión eficiente y basada en términos gerenciales que coadyuven a la consecución de objetivos únicos se logra mantener la empresa como pionera en el mercado. También es considerada como una unidad temporal, ya que esta no puede ser estática ni seguir un patrón radical, por el contrario deberá en el tiempo modificarse cuando así sea necesario.

En este orden de ideas, la gestión empresarial cuenta con una característica de ser una unidad jerárquica, porque son los directivos y gerentes quienes determinaran la forma de como emplear esta gestión, por lo que se consolida como un aspecto fundamental y de gran importancia para en el desarrollo de la gestión. (Rodríguez, 2010)

Para finalizar, la gestión empresarial debe estar estructurada frente a los parámetros éticos que posea la empresa, de esta forma, desde el desempeño de la gestión se pueda mostrar la imagen y personalidad que poseerá la misma frente a la sociedad, siendo el medio o camino más importante por el cual la empresa podrá obtener el logro de sus objetivos.

La planificación tributaria como aporte gerencial para el desarrollo económico

Los cambios tributarios producidos en Venezuela ha ocasionado que directivos implementen herramientas para cumplir con su labor ante el Estado y organismos públicos, implementando entonces la planificación tributaria como un método que ayuda a la empresa al cumplimiento de las obligaciones que le corresponden, esto es visto en el ámbito gerencial como el desarrollo de una gestión empresarial acorde a las directrices y lineamien-

tos de Estado, pero debido a las constantes modificaciones que originan altos y bajos de la economía venezolana la estabilidad colectiva no es solo una labor del Estado, sino que cada persona, empresa o institución es participe para el bienestar colectivo.

Es entonces, como entra en juego el compromiso y apoyo de la empresa en la economía, proporcionando recursos financieros para la sustentabilidad de los ciudadanos sin la afectación de la empresa, es por ello que, una planificación tributaria es vista como la forma en como las empresas pueden promover el cumplimiento de obligaciones tributarias que coadyuven a los gastos públicos, logrando el sustento en la economía sin impactar negativamente a la empresa.

El desarrollo de una gestión empresarial comprometedora y participe en el desarrollo económico y social trae consigo nuevos paradigmas en este ámbito, debido a la forma en como es ejercida la gerencia en función al sostenimiento del país. Por ende, en la búsqueda de estrategias para lograr el aporte de la gerencia se resalta la ejecución de una planificación tributaria como factor intermedio entre empresas y Estado, constituyendo el conjunto de esfuerzos en la economía.

Sin embargo, es de acotar que una empresa que desee tener éxito en su gestión debe cumplir con las políticas de Estado y por lo tanto debe tener planes y proyectos que permita el adecuado cumplimiento de su obligación. Es decir, que la planificación tributaria viene a cumplir diversos elementos para la empresa traducidos en principalmente cumplir con el Estado en su labor como contribuyente o sujeto pasivo del tributo y en segunda instancia como forma de apoyo al sostenimiento del país.

Así pues, el uso de la planificación tributaria por parte de la gerencia es de gran ayuda para buscar un modo de gestión que les permita ser más eficientes en el manejo de sus recursos y cumplir con las metas y obligaciones previstas. Por otra parte, por medio de esta herramienta la gerencia contribuye al Estado manteniendo una mejor relación con el mismo, lo que facilita una planificación tributaria con el fin de otorgar recursos financieros para la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la sociedad en general. Es entonces como viene a ser parte de la gestión empleada por directivos aplicar esta estrategia para obtener beneficios empresa-país, contribuyendo por medio de la gestión empresarial a la economía nacional.

Aspectos metodológicos

El presente estudio se enmarcó dentro del tipo documental, observando fuentes documentales contentivas de información relevante para definir, describir y comprender la temática seleccionada en la investigación Sierra (2006). Respecto al diseño de la investigación es bibliográfico debido a que los investigadores de este estudio se basaron en su producción intelectual en la selección lectura, ordenación y cotejamiento de datos secundarios, con el fin de recabar y analizar los datos que permitieron alcanzar un acercamiento a las temáticas seleccionadas. (Sabino, 2009).

Asimismo, la técnica de investigación utilizada fue análisis documental, puesto que se tomó todo lo novedoso a través de libros, artículos científicos, conferencias, así como consultas en línea sobre la planificación tributaria como apoyo de la gerencia empresarial en el desarrollo de la economía de Venezuela.

Consideraciones finales

La planificación tributaria vista como una herramienta de carácter administrativa, contable, financiera y tributaria permite la orientación en el ámbito tributario de las obligaciones a las cuales se encuentra sujeta la empresa, la misma es considerada, como un elemento esencial debido a las ventajas o beneficios que proporciona en este ámbito, que adicionalmente, permite aminorar el impacto de los cambios a través de reformas tributarias, para de esta forma llegar a una actualización de procesos.

Concebir la planificación tributaria como una herramienta que abarca únicamente determinar la cuantía de pago no permite ver más allá del fin que logra esta planificación ya que logra la modificación desde los cimientos e internalización de procesos cotidianos que desempeña la empresa, por lo que, de igual forma, constituye el cambio de paradigma gerencial.

La planificación tributaria debe ser vista como una herramienta en la gestión empresarial que además de estar basada en las actividades fundamentales de la gestión implica el apoyo en el desarrollo económico del país, contribuyendo por medio de las empresas a la sostenibilidad y creación de condiciones óptimas de vida a todos los ciudadanos, siendo responsabilidad de todos el impulso de la economía Venezolana, por ende, se justifica la implementación de esta herramienta en la gestión gerencial.

Es importante que la gestión empresarial enmarque en función de los diversos cambios en el ámbito tributario una planificación tributaria, ya que la misma puede implicar un importante ahorro impositivo que implique que la aplicación y ejecución de la misma sea altamente positiva.

Toda empresa debe abarcar una forma o estructura que permita el logro de los objetivos y para ello se obtiene lo que es la gestión empresarial, consolidando actividades y las formas más viables de trabajar en un marco legal conducente a objetivos propuestos, sin un modelo de gestión empresarial no se tendría un marco referencial por el cual regirse y realizar cada una de sus actuaciones, por lo que se hace indispensable la implementación de la misma.

En cuanto a roles gerenciales es importante resaltar que son los gerentes y directivos los únicos responsables de implementar las formas y mecanismos de cómo debe orientarse la gestión empresarial, por lo que, cada jerarquización es fundamental en la gestión empresarial.

La gestión empresarial debe ser vista no solamente como una forma de cómo deben de ser ejecutadas las actividades sino que también este debe responder a un modelo que parta desde la filosofía que incluya los valores y principios de la empresa, por lo que, debe incluir principios éticos que vayan de la mano con la contribución del país.

Bibliografía

- Jiménez, C. 2010. *Planificación Tributaria en materia de impuestos municipales. Municipio Iribarren*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Tesis para optar al título de especialista tributario.
- Rodríguez G. 2010. *La planificación tributaria del impuesto sobre la renta como estrategia de gestión empresarial en la comercializadora venezolana de electrodomésticos, C.A.* Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Tesis para optar al título de especialista tributario.
- Sabino, R. (2009). **El Proceso de Investigación**. Editorial PANAPO. Venezuela.
- Sierra, R. (2006). **Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicio**. Decimocuarta edición. Thomson España.

Fuentes electronicas

Hidalgo, A. (2009). *Aspectos generales de la Planificación Tributaria en Venezuela*. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Información disponible en: <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/ArticulosAdvance.do?operator=EMPTY&tag=100&word=Hidalgo%20de%20Camba,%20Alejandra> (Consultado en Julio 2014)

Capítulo III. Liderazgo femenino y coaching como estrategias inclusivas en los puestos gerenciales

Tania Rodríguez⁴ y José Alonso Contreras⁵

Introducción

El proceso de ascenso y la inclusión de las mujeres en las estructura de las organizaciones modernas se ha convertido en una realidad que debe ser asumida como parte del desarrollo interno de las empresas, las cuales hoy día tienen el gran reto de diseñar políticas para la integración de las mujeres en cargos de alta gerencia.

Ciertamente, a pesar de las importantes luchas, reivindicaciones y espacios ganados por los movimientos feministas durante varios siglos, y de que existen en diversos países prescripciones jurídicas a nivel nacional e internacional, para otorgar la igualdad formal de derechos entre todos los seres humanos y obviamente a la mujer; lo cierto es que, ésta es una tarea inconclusa, dado que aún existen diferencias en el trato e inclusión que se le asigna a cada género, tanto en el ámbito público como en el privado. Las mujeres aún son discriminadas y violentadas por su naturaleza; en su vida cotidiana, en el ámbito social, educativo, cultural, político y laboral, soportan numerosas desigualdades respecto de los hombres.

En consecuencia, urge replantearse cómo suprimir la dominación sexista y los obstáculos que limitan la consecución de tan importante igualdad y desarrollo humano pleno y efectivo. Para lograr esto, el primer paso es tomar conciencia de cómo se produce y cómo afecta directa, e inclusive

4 Psicólogo clínico. Magíster en Orientación educativa. Doctorante en el Programa de Cs Gerenciales (URBE). tania_rodriguez_perozo@hotmail.com

5 Ingeniero Industrial. Magíster en Mantenimiento. Doctorante en el Programa de Cs Gerenciales (URBE). jose_alonso_contreras@hotmail.com

subliminalmente, la subestimación de las potencialidades de las mujeres y su inclusión franca y a todos los niveles; por lo que es muy importante en lo que compete a esta investigación, definir estrategias de actuación en el ámbito gerencial, dadas sus cualidades natas como seres de naturaleza líder, emprendedora y organizadora.

El liderazgo femenino es entendido como la capacidad de persuasión influencia que tienen las féminas que les permite comunicarse, organizar equipos, conectarse con las emociones de los demás y empoderar a los colaboradores, ayudándolos a desarrollar mejor sus capacidades dado su espíritu nato materno y proveedor. Además, las mujeres tienden a impulsar el desarrollo de los trabajadores y trabajadoras al interior de la organización, toman decisiones de manera más colaborativa, buscan establecer una comunicación efectiva, inspirar y motivar y también realizan un mejor manejo de expectativas y reconocimiento por los logros.

Los nuevos paradigmas gerenciales contruidos desde el liderazgo femenino deben propiciar una cultura inclusiva basada en la equidad de género y alienada con los objetivos estratégicos de la organización. Esto circunscribe la idea de que las mujeres como líderes no solo deben asumir el proceso social del trabajo en las labores blandas (recursos humanos, administración) sino también en las tareas duras del negocio (operaciones, maquinarias, mantenimiento), para las cuales son plenamente competentes.

El propósito central del presente artículo es aprovechar las cualidades y habilidades de las mujeres como líderes en el ejercicio del poder; utilizando las herramientas que el proceso de coaching gerencial puede ofrecer para lograr apalancar su inclusión en puestos de alta gerencia; para lo cual el coaching es en esencia un proceso creativo en el cual un coach y su aprendiz generan un abanico de ideas para identificar y liberar el potencial de la persona en función de optimizar su propio rendimiento laboral y personal.

Este proceso conversacional dirigido por las líderes facilitará el autodescubrimiento, agudizará la percepción y permitirá al trabajador explorar reflexivamente los distintos escenarios basándose fundamentalmente en una perspectiva de desarrollo humano. Este tipo de enfoque gerencial pone énfasis en habilidad comunicacional para la cual las mujeres tienen un perfil altamente competitivo que les permite trabajar con eficiencia para lograr los objetivos con la mayor productividad.

Metodología

Metodológicamente, el presente artículo responde a un estudio analítico de tipo documental, es decir fundamentado en la revisión exhaustiva y sistemática de los documentos o fuentes primarias de información relevante sobre los eventos de investigación manera desglosada e integrada. Al respecto, Hurtado (2005) define la investigación analítica como “aquella que tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes”.

Por esta vía se realiza una exploración de las teorías o corrientes epistemológicas y gerenciales que avalan ambas variables de estudio; en este sentido esta investigación se centra en el análisis del concepto de Liderazgo femenino y el proceso Coaching como estrategias para lograr la inclusión de las mujeres en los puestos gerenciales de las organizaciones.

Por su parte, Cazares (2000), refiere que investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar. Generalmente se le identifica con el manejo de textos registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación bibliográfica y argumentativa.

Liderazgo femenino en la gerencia

La inclusión femenina en los puestos gerenciales no sólo tiene su efecto en lo social y lo económico, sino principalmente, en su realización como persona, en el reconocimiento de su propia identidad y proyección. A este respecto, Hernández, Márquez y Romero (2014) exponen en su investigación que el liderazgo femenino es una oportunidad para las organizaciones, ya que se pone en práctica el humanismo, la intuición, creatividad y estrategias propias de las mujeres, lo cual representa un paso hacia la resolución de conflictos que enfrentan los procesos gerenciales actuales.

Por su parte, según la investigación realizada por Batista y Bermúdez (2009), las habilidades más aplicadas por el liderazgo femenino son: desarrollar una red de trabajo efectiva, comunicarse con asertividad y comprender las políticas de la organización, Ramos (2005), plantea que el liderazgo

femenino se caracteriza por la consecución de los objetivos a través de la cooperación de todo el personal implicado, dicho estilo se centra en una persona, abierta y flexible, que fomenta la comunicación y la relación interpersonal, y que se basa en la dirección participativa. El liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones.

Tabla 1. Principales enfoques del Liderazgo Femenino. Fuente: Elaboración propia (2018)

Autor	Principales Aportes
H e r n á n d e z , Márquez y Romero (2014)	El liderazgo femenino autoriza, reestructura, enseña, da ejemplo, es abierto, significa de algún modo humanizar las organizaciones.
Batista y Bermúdez (2009)	Las mujeres cuentan con gran disposición para prever peligros y están habilitadas para asumirse como protagonistas para construir nuevos modelos que rijan para todos.
Ramos (2005)	El liderazgo femenino busca encontrar una estructura social equilibrada donde se respeten los derechos de todas las personas y se definan nuevas reglas y valores sociales que incluyan y recojan a todas ellas.
Zarco (2002)	De acuerdo a su postura biológica, las mujeres tienden a adoptar los estilos más democráticos o participativos, mientras que los hombres tienden a adoptar un estilo más directivo o autocrático.

Zarco (2002), expone la relevancia del talento femenino para el pensamiento contextual y la habilidad asociada de realizar múltiples tareas a un tiempo. Debido a que las mujeres, por lo general, no siguen una trayectoria de pensamiento lineal, paso a paso, tan habitualmente como los hombres, la postura biológica pone particular énfasis en el dimorfismo sexual, que consagran en a la mujer en su función maternal y que hacen de ella, un ser, desde todo punto de vista opuesto a su compañero.

Desarrollar, formar y fortalecer el liderazgo femenino requiere un enfoque sistémico, que combine procesos, actores y herramientas complejas y variadas. En relación a lo anterior, la presente investigación se apoyó en la definición de Ramos (2005), debido a que se consideran elementos claves de este estilo dentro de la gerencia.

El liderazgo femenino en la administración es una herramienta compleja que estudia las habilidades de las personas haciéndolas protagonistas en los estilos de dirección mediante la internalización de sus principios y valores, así como elementos concretos en los que se puede mencionar la estructura, participación, liderazgo, innovación; elementos que configuran al líder femenino dentro de un proceso de reflexión en su actuar; dentro de las organizaciones, con el propósito de generar nuevas formas de gerenciar, coadyuvando al logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

Características del liderazgo femenino

Las características que tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder dentro de los puestos gerenciales son diversas; entre ellas se encuentran que suelen trabajar a un ritmo más apacible, evitando la acumulación de estrés, no consideran las tareas no planificadas como interrupciones, tratan habitualmente de ser accesibles, poseen una actitud comprometida con la organización, mantienen un clima organizacional agradable, cuentan con buenas habilidades de comunicación, suelen dirigir pequeñas organizaciones, raramente anteponen su tarea a sus hijos, dedican tiempo para el estudio, son constantes al momento de tener una perspectiva a largo plazo y no son individualistas, son conscientes de que son parte esencial de un todo. (López y Acereda, 2007).

Así mismo, Ramos (2005) afirma que características asociadas mayoritariamente a las mujeres y a los valores femeninos, tales como: el cooperativismo, la creatividad y la sensibilidad, entre otros; adquieren relevada importancia en el ámbito directivo. Esto recae conlleva a la premisa de que los entornos actuales reclaman una alta competencia profesional, donde se buscan mujeres trabajadoras con una voluntad de adaptación al cambio, conocimiento de idiomas, capacidad para utilizar nuevas tecnologías, iniciativa, capacidad de comunicación, aptitud para trabajar en equipo y un potencial de apertura mental, amplio con alta capacidad para adquirir nuevos conocimientos y competencias.

Por tanto, desde esta perspectiva, la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad se justifica porque son capaces de desarrollar estilos de liderazgo acordes con los nuevos modelos organizativos centrados en las relaciones horizontales y el trabajo en equipo. Además, a la mujer suele reco-

nocérsele ya que integra autoridad, delicadeza y diplomacia en el despliegue de las habilidades de dirección. De acuerdo con esta clasificación, las mujeres tienden a mostrar una mayor versatilidad en el manejo de situaciones simultáneas a tareas diversas, siendo más conciliadoras y perfeccionistas, comprometidas. (Sánchez, 2009).

Tabla 2. Principales características del liderazgo femenino. Fuente: Elaboración propia (2018)

Autores	Características
Malaret (2009)	Las características para el liderazgo, tanto las innatas como las adquiridas, así como las causas del éxito o el fracaso del liderazgo, son idénticas para ambos sexos, con independencia de que cada uno tenga más o menos facilidad para ejecutar determinadas funciones y tareas.
Sánchez (2009)	A las mujeres se les encara un mayor pragmatismo y un modo más resolutivo de encarar los problemas de la organización, frente a la visión más estratégica.
López y Acere-da (2007)	Las mujeres tienden a un estilo de liderazgo más consensuador, más de colaboración, en el que se prioriza por crear un clima de entendimiento y participación, donde se fomenta la comunicación, el debate, el diálogo y el trabajo en equipo.
Ramos (2005)	Desde la psicología, se han analizado las diferencias intersexuales en variables de personalidad, destacando que las féminas poseen mayor motivación al logro, eficacia en la acción directiva y nivel de compromiso personal con la organización.

Por su parte, y contradiciendo todo lo anteriormente mencionado, Malaret (2009) expone que realmente sólo existe un tipo de liderazgo, con independencia de género. Hablar de liderazgo femenino como si fuera un estilo propio de las féminas, no sólo es erróneo, sino que menosprecia a las propias mujeres que están ejerciendo toda la gama de estilos de liderazgo. Sólo existen líderes, sean hombres o mujeres, pero no algo que se pueda llamar estilo de liderazgo femenino.

En conclusión, estudiar las características del liderazgo femenino va más allá de la lucha por la igualdad, se trata de buscar que las organizaciones sean mejores. Para efectos de esta investigación, se utilizará como sustento la idea expresada por López y Acereda (2007), ya que revelan y asumen al liderazgo femenino cómo algo más persuasivo, mostrando capacidades empáticas y flexibles; así como las habilidades de comunicación interpersonal.

Coaching

En las ciencias gerenciales se han discutido múltiples definiciones de coaching, entre la diversidad de orientaciones epistemológicas que constituyen sus fundamentos teóricos y prácticos. Una de las acepciones más aceptadas es la de Zárate (2002), quien lo define como un proceso planificado de entrenamiento y desarrollo de una persona mediante el apoyo, consejo, tutela y asesoramiento de otra. Este proceso se basa en la identificación de necesidades y el establecimiento de objetivos de aprendizaje, utilizando diferentes métodos, efectuando evaluaciones periódicas de los resultados y con un seguimiento constante. En síntesis, el Coaching configura un proceso de aprendizaje que, a partir de ciertas necesidades, se focaliza en alcanzar unos objetivos de cambio cognitivo, conductual y afectivo en las personas.

El Coaching puede ser considerado como uno de los modelos de liderazgo más exitoso en la actualidad. Según Torres Díaz (2008) consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño, a través del pensamiento analítico y conceptual, en medio de una relación cercana entre coach y coachee centrada en el logro de metas. Sin duda, esta retroalimentación, a su vez exige en el líder amplias habilidades de comunicación en función de mejorar el desempeño y la vida de los empleados y en consecuencia, de la organización. Salazar y Molano (2003) indican que Coaching es un proceso que consiste en acompañar a un individuo o un grupo para ayudarlos a profundizar el conocimiento de sí y guiarlos en el desarrollo nuevas acciones, con el objeto de mejorar su desempeño personal y profesional para obtener resultados óptimos.

En la posición de otros autores como Nava y Mena (2012) el gerente para convertirse en coach requiere adquirir conocimientos en aspectos que, más allá de sus capacidades técnicas y gerenciales, le habiliten como business coach, en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos; es decir, liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, intelectual, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales, que buscan lograr objetivos individuales y colectivos para el desarrollo de su talento.

Tabla 3. Enfoques actuales sobre Coaching. Fuente: Elaboración propia (2018).

Autores	Características
Salazar y Molano (2014)	Un nuevo paradigma que ayuda a crear una organización ganadora, que incluya el perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano, entrenamiento modularizado, transferencia de estrategias de aprendizaje, y desarrollo de carreras en la empresa, que permite manejar la autoestima entre empleados, motivar y lograr resultados
Torres Díaz (2008)	El Coaching es una disciplina de desarrollo personal que se lleva a cabo a través de un espacio conversacional planificado, que apunta al cambio en la forma de observar de una persona, que te ayuda a conseguir los objetivos a los que te comprometes, a nivel personal o profesional
Colomo y Casado (2006)	El Coaching, esencialmente es un proceso conversacional; es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben.

Coaching como estrategia central en las líderes, tendrá amplias ventajas competitivas facilitando que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Además, la coach revelará los valores personales y los compromisos del ser humano, orientando las acciones a los resultados. En este orden de ideas, la líder como coach, deberá ser una entrenadora que conoce profundamente a quien tiene a su cargo, sus potencialidades y capacidades las cuales estimula para desarrollarlas, motivando las personas a la producción de resultados sin precedentes. Las formulaciones previas permiten suponer que adoptando el coaching como herramienta para el ejercicio del liderazgo femenino se podrán aplicar un conjunto de principios y técnicas de acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, lográndose así la identificación de talentos, desarrollo de competencias, incremento de la motivación, sinergia entre todos los miembros del equipo y un cambio de paradigmas del trabajador que revelen la mejor versión de sí mismo.

Inclusion de la mujer en el ambito gerencial

La inclusión laboral se traduce como la oportunidad que las empresas le brindan a las personas para ser competentes en el medio laboral y desarrollar su carrera dentro de las organizaciones. El reconocimiento del rol de las mujeres en el ámbito gerencial, ha significado poner de manifiesto las discriminaciones y exclusiones que éstas han venido sufriendo. Para Mella (2006), dichas exclusiones no sólo se deben a las exigencias y restricciones propias de la dinámica la-

boral, sino a prácticas, mapas y modelos sociales que afectan desfavorablemente a las mujeres, impidiéndoles ascender en las estructuras organizacionales y asumir cargos estratégicos que les permitan superar los roles tradicionales e influir contundentemente en el éxito de las organizaciones.

Según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres no accedan a altos puestos organizacionales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. Esta autora chilena manifiesta que, esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño, más que una evaluación real de lo que pueden hacer, generándose la exclusión. Esta exclusión hace referencia a un conjunto de elementos invisibles que impiden a mujeres con elevada calificación y capacidad personal y profesional acceder a niveles de responsabilidad más elevados.

En este sentido, Pizarro y Guerra (2010) sugieren que para conseguir una plena integración y armonía de la mujer, es necesario que las culturas corporativas y gerenciales sean capaces de adicionar y compatibilizar los conceptos de éxito, responsabilidad y compromiso con los de libertad; así como, de flexibilidad para nivelar el terreno para hombres y mujeres dentro de la organización.

Para las autoras anteriormente referenciadas, resaltan que a pesar de la valoración de cualidades femeninas en el mundo gerencial, desde los años 90, aún es posible observar que cuando las mujeres alcanzan niveles superiores de dirección, las actitudes de ellas no difieren de las de los hombres (Organización Internacional del Trabajo-OIT, 2004). A la luz de este hallazgo de la OIT se podría concluir que las féminas en cargos gerenciales han adoptado un estilo masculino que contiene prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos. (Ramos, 2003). Es decir, su liderazgo se ha visto afectado por el paradigma dominante, que resulta en la adaptación de la mujer hacia el modelo o estilo de liderazgo masculino, más que orientarse al desarrollo integral de su propio liderazgo dentro de la organización.

Por su parte, Catalyst (2011), concluye que el percibir a las mujeres como líderes atípicas, necesariamente las obligaba a probar que son capaces de dirigir, incluso antes de tener la oportunidad de hacerlo. Y por ello, deben gastar tiempo y energía adicional probando sus concimientos, habilidades y destrezas, lo cual que acarrea mayor carga de trabajo.

Tabla 4. Principales enfoques del Inclusión Laboral Femenina. Fuente: Elaboración propia (2018).

Autores	Concepto de inclusion laboral
Pizarro y Guerra (2010)	La inclusión de la mujer en la gerencia mediante la caracterización de las habilidades precisadas, entendiendo el papel relevante que pueden ejercer en posiciones de dirección; para el beneficio organizacional.
Catalyst (2011)	Tener mujeres en los cargos de dirección ha generado rentabilidad de hasta 16% más, que otras empresas con bajo número de personal femenino en sus equipos directivos.
Taracena (2004)	La cultura organizacional es inclemente al percibir mujeres profesionales, en el cual reina prejuicios sobre lo que pueden aportar las mujeres a las organizaciones, siendo la principal barrera los valores masculinos en el ámbito corporativo.

Para el autor, los prejuicios y resistencias que han dificultado el acceso de mujeres a cargos de dirección se resumen en una percepción distorsionada entre el rol de liderazgo y los roles de género femenino.

En función a lo anterior, se tiene interpretado que las organizaciones actuales observan incompatibilidad entre los atributos estereotípicamente femeninos y los requerimientos de cargos de dirección desempeñados tradicionalmente por hombres.

La posición de los autores sobre la inclusión de la mujer en el ámbito laboral; implica una relación directa con las relaciones humanas, para su consolidación es pertinente la interpretación y reto de los líderes; es en llegar a posicionar en los grupos humanos, un liderazgo femenino configurado por personas, capaces, inteligentes, proactivas, responsables e identificadas con su empresa; aportando siempre al logro eficiente y eficaz de los objetivos colectivos, cuya gerencia impulse los cambios que necesita la sociedad en estos momentos dinámicos y cambiantes.

Binomio: liderazgo femenino- coaching

Para las organizaciones, diseñar planes estratégicos orientados al logro empresarial es de vital importancia; entonces consecuentemente, es crucial, el papel que juegan sus gerentes a través de las habilidades que les permiten ser cruciales, por tanto estos influenciar al personal, para materializar

los objetivos. En esta tarea, donde el liderazgo femenino resulta altamente efectivo, dado que busca aumentar la cohesión grupal, facilitar la creación de sinergias y asumir compromisos con los objetivos empresariales.

En este mismo orden de ideas, Martínez Moreno (2014) explica que, en el terreno de la formación de líderes, el Coaching es un modelo que ofrece la posibilidad de proponer al trabajador, situaciones ajustes o cambios en la forma de abordar situaciones, analizar procesos o tomar decisiones; sin necesidad de indicar contenidos concretos, aunque insistiendo en el cuestionamiento sistemático de los métodos y esquemas de trabajo que hasta el momento ha venido desplegando. Este investigador señala que el liderazgo transformacional en el estilo más compatible con el Coaching, requiere perfiles de personalidad específicos, y habilidades y competencia desarrolladas en los líderes, en especial competencias comunicacionales y afectivas, las cuales están ampliamente demostradas en las mujeres.

De la relación liderazgo-Coaching, Martínez Moreno (2014) resalta que el enfoque de Coaching no implica automáticamente un modelo de liderazgo específico; sino que puede ser utilizado para transformar modelos de liderazgo tradicionales, en modelos rentables para la gerencia, a los que aporta mayor efectividad y credibilidad a lo interno; pero esto no implica, necesariamente, un cambio significativo en la forma como se concibe la función directiva, es decir, no hay diferencia en el rol de género.

Además, es menester resaltar que el Coaching con la contribución de las escuelas psicológicas en comparación con otros enfoques, ha realizado aportaciones de técnicas de intervención específicas, con un enfoque de trabajo que ha mostrado una gran versatilidad, propiciando procesos de cambio en los que el individuo (cliente-coachee) cobra un protagonismo extraordinario en comparación con otros enfoques, lo que facilita la obtención de cambios centrales con importantes implicaciones para el logro de las metas organizacionales.

Por otro lado, para Román y Fernández (2008), los procesos de Coaching en general, pretenden estimular los aspectos vinculados a formas de liderazgo desde una perspectiva transformacional compleja, lo cual también ocurre con el liderazgo femenino. Esta transformación abanderada por la gerencia femenina, encierra en sí misma un impacto en todos los ámbitos de la empresa, en el desarrollo las tareas del equipo, en su rendimiento y sus formas

de afrontar los fracasos o errores; y esto lo cual ha de traducirse, en muchas ocasiones, en resultados materiales y objetivos a mediano y corto plazo.

La líder femenina posibilita la captación una nueva perspectiva, en la que los miembros del grupo perciben sus roles y el contenido de su actividad de manera realista, estimulándoles para que generen cambios en sus actitudes. En este sentido, como coach la mujer en posiciones gerenciales incentiva un clima de mayor satisfacción por parte de los miembros del grupo al conseguir resultados y reconocimiento e intenta hacer consciente al equipo del valor de los objetivos colectivos para cada una de las personas y para la organización en general.

Conclusiones

Las organizaciones tienen la potencialidad de a su disposición desarrollar, formar y fortalecer el liderazgo femenino, de manera sistémica, potenciando procesos, empoderando actores y facilitando herramientas variadas que les permitirán explorar otros estilos de hacer la gerencia integral, identificando e implementando así; las mejores prácticas gerenciales, basadas en un liderazgo femenino para el beneficio estratégico de su negocio.

Al estudiar las características del liderazgo femenino, se abrirán nuevos horizontes por reconocer la igualdad de género, y al mismo tiempo buscar equilibrio en el rol gerencial, rompiendo paradigmas tradicionales homocéntricos que en la gerencia moderna no han dado resultados significativos o perdurables a largo plazo.

Adoptar el Coaching como herramienta para el ejercicio del liderazgo femenino, basados en sus principios y técnicas de acompañamiento para el crecimiento personal y laboral, beneficiando oportunamente y en gran medida a la organización. Es importante señalar que, según algunos autores, las organizaciones actuales observan incompatibilidad entre los atributos femeninos y los requerimientos de cargos de dirección desempeñados tradicionalmente por hombres; siendo esto un obstáculo para obtener resultados y rentabilidad. A la luz de esta realidad, implantar políticas de inclusión de género de manera transversal garantizará mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional, lo cual es pertinente para el negocio.

La relación liderazgo-Coaching, plantea un modelo de gerencia, que puede ser utilizado para generar aportes altamente productivos para las empresas,

orientándose a la búsqueda de cambios contundentes y sustentables desde la racionalidad femenina, permitiendo a la mujer utilizar sus cualidades como líder y su entrenamiento en coaching para lograr su desarrollo de carrera y la reivindicación de sus capacidades como estratega, planificadora, administradora y agente transformador de las actividades propias del ejercicio gerencial.

Se asume aquí el Feminismo, siguiendo a Freedman J. (2004), como la corriente filosófica y social que emerge desde 1880, cuando las mujeres comenzaron a denunciar su situación de opresión y a abogar por sus derechos políticos, su autonomía moral, el ejercicio de su libertad, reivindicando la igualdad entre los géneros; convirtiéndose en un fuerte movimiento social, que alzó sus puños y su voz de protesta lideradas por la francesa Hubertine Auclert. Proceso que, definitivamente, abrió un camino hacia nuevas concepciones del papel de la mujer en todos los aspectos de la vida y hacia su emancipación y empoderamiento en la sociedad.

En palabras de Facio y Fries, (año) “el feminismo es un rico instrumento para llenar de contenidos más democráticos los valores que podríamos querer preservar. Es decir, dándoles otro contenido a los principios e instituciones que el mismo Derecho nos ha enseñado a valorar para así poder lograr más justicia y armonía en nuestras sociedades”. Se entiende en consecuencia, que el proceso de ascenso e inclusión de las mujeres en las estructura de las organizaciones modernas se ha convertido en una realidad que debe ser asumida como parte del desarrollo interno de las organizaciones, las cuales hoy día tienen el gran reto de diseñar políticas para su integración en la alta gerencia.

Bibliografía

- Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). *Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos*. Venezuela. RED-HECS URBE.
- Catalyst (2007). The double-bind dilemma for women in leaderships: Damned if you do, doomed if you don't. New York: Autor. Extraído el 20 Marzo, 2009
- Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L. y Zamudio, L.E (2000), *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas

- Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring and Coaching. Its perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*. EUA
- Hernández, B., Márquez, J. y Romero, F. (2014). *Liderazgo femenino: ¿inicio o fin del conflicto para la gerencia?* Venezuela. FORUM HUMANES URBE.
- López, A. y Acereda, A. (2007). *Entre la familia y el trabajo: realidades y soluciones para la sociedad actual*. España. Narcea, S.A. de Ediciones.
- Malaret, J. (2009). *Ganar la liga sin estrellas: liderazgo con “l” minúscula para el arte y la ciencia*. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martínez Moreno, A. (2014). Liderazgo y Coaching. *Revista Información Psicológica* No.107, Universidad de Valencia, España.
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España. Universitat de Valencia.
- Román, J.D. y Fernández, M. (2008): *Liderazgo y coaching*. Editorial Libros en Red
- Sánchez, M. (2009). *Mujeres dirigentes en la universidad: las texturas del liderazgo*. España. Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Salazar, G y Molano, M. (2003). *Coaching en Acción*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Zarco, V. (2002). *Los discursos que conforman la identidad de la mujer: una aproximación psicosociológica*. España. Universidad de Granada.

Capítulo IV. *Conflict mentoring* como herramienta organizacional para la resolución de conflictos

Margelis Méndez⁶ y Jonathan Gómez⁷

Introducción

Las organizaciones independientemente de su razón de ser, son sistemas sociales con un grado de complejidad, esto debido a que están conformadas por seres humanos con diversidad de pensamientos y caracteres que a diario buscan soluciones a los problemas presentes dentro o fuera de la organización y que en muchas ocasiones tales soluciones se convierten en nuevos retos, y a su vez problemas de otra índole pudiendo ser el detonante de un conflicto organizacional.

En tal sentido, se considera al talento humano como el sujeto generador y solucionador de los conflictos, es decir, que estos vienen cargados de sentimientos, comportamientos, conductas, decisiones los cuales en ocasiones pueden dificultar o potenciar las estrategias organizacionales. Por tal motivo, una de las habilidades con la que debe contar el gerente del siglo XXI, es el manejo efectivo de la solución de conflictos, para capitalizarlos, humanizarlos y rentabilizarlos; con el fin de mejorar las competencias empresariales. Por lo cual, la organización debe contar con un conjunto integrado de procedimientos que contribuyan a solucionar las situaciones conflictivas, siendo necesario el funcionamiento de prácticas gerenciales preventivas orientadas a gestionar discrepancias laborales, sino también la diversidad de conflictos existentes dentro o fuera de la organización.

6 Doctorante en Ciencias Gerenciales. Politóloga. mcmc672000@yahoo.com.

7 Doctorante en Ciencias Gerenciales. Ingeniero en petróleo. Magíster en ingeniería de petróleo. Magíster en geología petrolera. Trece años de experiencia PDVSA. Facilitador en el centro de adiestramiento integral PDVSA, autor de varios artículos en la SPE. pupijon@gmail.co

Por lo tanto, partiendo del hecho que el conflicto es inevitable en cualquier organización socialmente estructurada, los responsables de dirigir los destinos organizacionales deberán aprovechar los beneficios generados de él, para realizar un diagnóstico al clima organizacional, conllevando a una reestructuración de la filosofía gerencial que garantice el mejoramiento continuo de los procesos y de la gestión del talento humano, enmarcado en la innovación y evolución que permita dar respuesta a los factores internos y externos que exigen cambios permanentes.

Bajo tales premisas, es necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Existe un modelo organizacional efectivo que permita comprender y gestionar el conflicto? Ésta interrogante será respondida a lo largo del presente artículo cuando se desarrolle el Modelo del *Conflict Mentoring* como herramienta organizacional para comprender la ruta de los conflictos dentro de la organización y concienciar a los actores de que son parte del problema, pero también que la solución comienza por ellos.

Materiales y métodos

En el presente estudio se realizó una investigación cualitativa de tipo documental, para lo cual se realizó una revisión teórica de investigaciones científicas que poseen información relevante y necesaria para dar cumplimiento al objetivo planteado. La metodología aplicada para la revisión de la literatura se basa en la técnica propuesta por Hernández *et al.* (2014), que contempla las fases de revisión, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos pertinentes con los objetivos de la investigación. La consulta de la información se efectuó utilizando bases de datos como el *EBSCOhost Research Databases*, *Elsevier Instituciones*, *Scientific Electronic Library*, entre otras.

Para la recopilación de la literatura se analizaron los objetivos, el fundamento teórico y los principales resultados presentados en las investigaciones identificadas, tomando solo las aportaciones pertinentes al objetivo de esta investigación. Finalmente, para la integración de los datos se analizaron las semejanzas y diferencias expuestas por los diversos autores consultados, referentes a los conceptos, características, modelos y dimensiones del conflicto organizacional, a fin de construir el marco teórico que sustenta el presente artículo.

***Conflict mentoring* como herramienta organizacional para la resolución de conflictos**

En las organizaciones modernas, el talento humano no tiene buenas relaciones interpersonales dentro del área laboral Wiemann (2011), tales interacciones son cada vez más complejas, generándose conflictos organizacionales, que tienen como consecuencia fracasos prolongados, así como objetivos empresariales no cumplidos. Es decir, que tales discrepancias (diferencias, entre metas, objetivos, perspectivas) entre colegas-laborales conlleva a un conflicto interpersonal cuando un individuo o grupo trata de alcanzar individualmente sus objetivos, llegando a interferir inclusive en los esfuerzos del resto, conllevando al fracaso de la estrategia empresarial, al no ser respetada la visión compartida sino la necesidad por el logro de una meta individual.

En tal sentido, Robbins (2013, p. 446), asegura que un conflicto “es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante”. Bajo esta premisa, el conflicto es considerado como un proceso y no como un evento inesperado, sino que se manifiesta en fases por lo cual si se identifica a tiempo los síntomas, se evitaría llegar a la última fase del mismo, la cual está referida a la materialización de la acción conflictiva, pudiéndose canalizar positivamente el mismo en pro de la salud y competitividad organizacional.

Por tal motivo, es inevitable su existencia dentro de cualquier espacio laboral donde interactúan personas continuamente, esto constituye una condición propicia para que se pueda desencadenar un conflicto, dicho de otra forma desde el mismo momento que se crea una organización, indeteniblemente se genera dentro de esta un cierto tipo de dominio y poder ocasionando una resistencia y determinada conflictividad, Gramsci (1962, p. 26), por lo cual no se debe considerar como una situación aislada, sino como un proceso común que forma parte de su ADN.

De esta manera, históricamente se le ha dado una connotación negativa al conflicto, transmitida cultural y socialmente de generación en generación, considerándose como un elemento nocivo y destructivo para la funcionalidad organizacional. Sin embargo, las organizaciones con posturas innovadoras han entendido que si se conduce efectiva y controladamente los conflictos se puede sacar más beneficios que perjuicios, es decir; lo importante

es dominar el conflicto no que él domine la organización. Por tal motivo, la psicología organizacional moderna ha venido estudiando la relación individuo-trabajo-organización en el desarrollo de los conflictos y como estos influyen en el desarrollo organizacional y humano.

Son muchas las posturas en torno al carácter positivo o negativo del conflicto. Autores como Coser (1968) realza el lado positivo del conflicto al afirmar que durante este fenómeno se liberan determinados sentimientos para revitalizar y estructurar las normas de entendimiento organizacional. En contraste, Robbins citado por González (2010), quien destaca que el conflicto puede cumplir ambos roles, al permitir el esclarecimiento de objetivos, aliviar tensiones, así como apertura a la comunicación, pero también puede desviar completamente la atención a las tareas reales, bajando así la productividad. Sin embargo, Picard (2007, p. 85), abre un espectro más amplio al plantear “El conflicto en sí no es ni malo ni bueno. Lo importante es la forma en que se maneje”.

Por otro lado, Porret (2014, p. 491), define el conflicto organizacional como “aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí, de tal manera que, si no se canaliza adecuadamente, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad organizacional”. En esta definición el autor incluye la canalización efectiva del conflicto para garantizar la efectividad organizacional, es allí donde juegan un rol protagónico y funcional las habilidades gerenciales en el manejo creativo e innovador de los conflictos.

En consecuencia de lo anterior, los conflictos organizacionales poseen un alto contenido de aspectos conductuales humanos tales como: sentimientos, amor, odio, miedo y desentendimiento. Por lo cual, muchos conflictos comienzan, según Prat (2008, p. 31), por el analfabetismo emocional de los miembros de la organización que no conocen sus sentimientos y la forma efectiva de controlarlos y canalizarlos llevándolos a huir o agredir en lugar de confrontar constructivamente las diferencias. En tal sentido, es necesario mencionar lo planteado por De Bono (2009), al establecer que el problema no se encuentra en el conflicto mismo, sino en las personas.

Lo anterior se explica debido a que las creencias personales (ideas, metas, valores, sentimientos, gustos, emociones, formas de pensar o actuar), son difíciles de erradicar o transformar, los miembros de la organización defienden a

cabalidad sus creencias a pesar de la evidencia de sus sentidos. Siendo esta una de las razones por la que se generen conflictos ocultos, los cuales representan un grave problema para la organización por sus efectos negativos sobre ella. Todo esto, porque no se ha entendido que dependiendo donde se vean las cosas la percepción de la realidad puede ser distinta. Ver Fig. 1.

Fig. 1: El no respetar la percepción de cada persona puede generar un conflicto. Elaboración propia

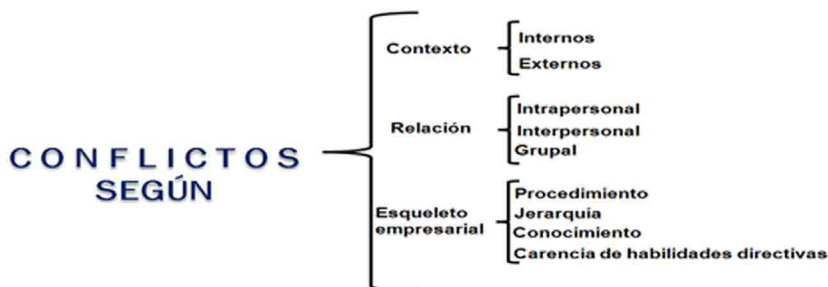


Siguiendo en línea con lo acordado por De Bono, si lo traumático del conflicto son las creencias personales, entonces la cultura organizacional es un determinante en la génesis y desarrollo de los conflictos dentro del entorno laboral. Motivo por el cual, los líderes encargados de definir las estrategias y modelar la forma como deben actuar los miembros de la organización, son los responsables de descifrar el origen de los conflictos en pleno desarrollo. Siendo necesario conocer los tipos de conflictos ocurrido a lo interno de las organizaciones, ya que dependiendo de ello el tratamiento y acción es completamente distinto.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno que las rodea Norma ISO 9001 (2015). Por lo cual dependiendo el contexto donde se desarrollan los conflictos ver Fig. 2, se tienen conflictos externos, el cual tiene lugar entre los miembros de la organización y otras instancias externas: clientes, aliados amigos, proveedores, gobierno, Novel

(2010). Cuando las discrepancias tienen origen dentro del entorno laboral son considerados conflictos internos, los mismos pueden tener lugar entre dos o más personas.

Fig. 2: Tipos de conflictos organizacionales. Elaboración propia a partir de Pilar 2010.



Del mismo modo, en el plano personal el conflicto se puede clasificar en intrapersonales, ocurre individualmente en cada persona, puede considerarse como una batalla interna personal entre lo que es correcto hacer y lo que tiene que hacer en sus funciones laborales. Por lo cual la ética, moral, así como los principios y valores juega un rol fundamental en la resolución de tal conflicto. En tal sentido, este tipo de conflicto es considerado uno de los más peligrosos y nocivos para la organización ya que de no exteriorizarse se corre el riesgo de no lograr la solución deseada en vista que no se plantea el problema y por ende las vías de resolución.

Siguiendo lo planteado anteriormente, González (2006) afirma que los conflictos interpersonales, ocurren a diario en las organizaciones por razones propias de la relación entre dos o más personas, porque estas tienen su forma de pensar y actuar así cuando el cumplimiento de las metas se puede ver afectada por la actuación de otra persona independientemente del grupo al que pertenezca se presentarán este tipo de discrepancias. Por lo cual, el estilo de liderazgo garantizará la resolución efectiva de esta forma conflictiva, originando un mejoramiento positivo en las relaciones interpersonales e intergrupales.

Asimismo, Porret (2014), describe que los conflictos organizacionales más frecuentes son: procedimentales, propio de un exceso burocrático, por lo cual se desconoce cuál procedimiento o norma utilizar para la resolución

de conflictos, tal vez porque no se tiene claro el procedimiento a utilizar. Seguidamente, se tienen los conflictos de jerarquía, referidos al poder, la autoridad proveniente de los puestos de trabajo, siendo estos comunes en organizaciones donde no se tienen clara las responsabilidades gerenciales, originándose discrepancia por traspasar la cadena de mando. Además, la falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato provoca conflictos. Líderes con carencia de capacidad de escucha activa, forma de expresarse incorrectamente, provocan rechazo.

Tal como se describió, los tres niveles de conflictos están presentes en gran parte de las áreas operacionales, afectando directamente los objetivos organizacionales y por ende la productividad laboral. Ocasionando, además, un clima organizacional tenso entre todos los colaboradores. Sin embargo, las estrategias gerenciales para el cumplimiento de las metas deben considerar la forma más efectiva de resolución de conflictos entre los miembros del equipo ya que estos se presentan cuando no se tienen clara las funciones y la visión organizacional. Por lo cual, las habilidades gerenciales son de vital importancia para identificar y resolver creativamente los conflictos que se vayan originando, haciendo cambiar de actitud y mentalidad a todos los miembros del equipo laboral.

Por otro lado, cuando las discrepancias entre los miembros de la organización se hacen cada vez más difíciles de tolerar, produciendo quebrantos de salud empresarial, se hace necesario recurrir a métodos alternativos de resolución de conflictos. Si bien es cierto, existen muchos de estos, sin embargo para la presente investigación se abordará el *Conflict Mentoring* como herramienta organizacional para analizar las emociones de los miembros de la organización en conflictos, ayudándolos a comprender cuál es la posición de ellos en el conflicto y la vía más segura para su resolución.

Mapa de conflict mentoring

Conflict Mentoring es un método utilizado en la resolución de conflictos, creado por el empresario y consultor organizacional Tino Prat, aplicado especialmente en las organizaciones. Está orientado para atender situaciones de incompatibilidad, diferencias en objetivos, metas, creencias, valores, liderazgo e ideologías; su carácter preventivo permite servir de instrumento para identificar la predisposición de los equipos, grupos, sectores, procesos ante las situaciones de conflicto organizacional que se presentan.

Esta metodología, analiza rigurosamente las conductas de las personas involucradas en los conflictos o en todo caso cuando están bajo la amenaza latente de vivir una situación conflictiva, está orientada en un sentido cognitivo, afectivo y de comportamiento; facilita alternativas para crear nuevos escenarios que generen una mejor gestión de las relaciones interpersonales, su abordaje para atender el conflicto es mostrarlo como un elemento complejo, que se debe analizar desde la percepción, donde los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, emociones, sentimientos que funcionan como parámetros del sistema conflictivo, entre los cuales se destacan: la tensión, ansiedad, frustración, molestia o rechazo.

Para Robbins y Judge (2013), las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones del comportamiento de la otra parte. A diferencia, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

De allí la relevancia del *Conflict Mentoring*, el cual se convierte en una importante herramienta para atender el riesgo de una situación conflictiva en la organización, analiza la percepción de las partes y a su vez conlleva a la cohesión entre los miembros de la organización, desde el desarrollo, transformación y motivación; es importante destacar que este método no pretende sólo afrontar conflictos, conlleva a la comprensión de las relaciones humanas, enfatizando la labor preventiva a partir del desarrollo de la cultura y los comportamientos que caracterizan el cuadrante de innovación, evolución, motivación y comunicación. Muestra el conflicto de manera positiva, como forma de evolucionar y generar una oportunidad para encontrar nuevas vías de crecimiento personal.

En este sentido, en la complejidad de los comportamientos, las personas como seres sociales constantemente entran en competencia, de ahí surgen los llamados conflictos interpersonales. Éste método presenta un mapa de relaciones humanas que permite comprender y afrontar la situación de conflicto, de manera que cada actor implicado pueda analizar su posición, reconocer que existen intereses contrapuestos en su entorno y pueda identificar las vías de salida.

Bajo este contexto, el Mapa de *Conflict Mentoring* desarrollado por Casado y Prat (2007), desmonta la imagen de que el conflicto es algo difícil

de comprender y gestionar, debido a que ayuda a aprender de las relaciones intra o interpersonales, tanto si se hallan en situación de conflicto como si no, convirtiéndose por lo tanto en una importante medida de prevención de conflictos. En definitiva, es una nueva filosofía gerencial, que saca provecho a los conflictos organizacionales al positivizar las relaciones de los miembros desde el desarrollo y la transformación personal y grupal, haciendo más humana, rentable y competitiva la organización.

Dando mayor detalle al modelo, el *Conflict mentoring* utiliza un mapa con cuatro grandes áreas que son llamados cuadrantes, en el que posiciona las zonas de confort de las partes en conflicto. Cada cuadrante tiene unas características que permiten prever la evolución de las relaciones y sus posibles consecuencias. Dentro de cada cuadrante existen tres posiciones posibles, que caracterizan un estilo conductual típico de las personas dentro de la organización, en cuanto al estilo relacional y conflictual (ver Fig. 3).

Para comprender en qué consiste el modelo Conflict Mentoring, se ejemplificarán dos conflictos ocurridos en contextos distintos pero que ambos siguieron una ruta del conflicto, la cual será analizada desde la perspectiva del Conflict Mentoring, sirviendo como una herramienta de apoyo a todos los niveles gerenciales de la organización para evaluar las discrepancias presentadas, considerando los sentimientos y comportamientos entre los miembros que conforman el entorno empresarial o social. Para lo cual se señalará con números en el mapa cada uno de los pasos que dieron las partes involucradas en el conflicto.

Fig. 3: El mapa Conflict Mentoring. Elaboración propia a partir de Prat 2008.



Caso I: Disputa legal Pdvsa – ExxonMobil 2007

A manera de ilustrar el modelo *Conflict Mentoring*, ambas empresas (Pdvsa, Exxon Mobil), serán identificadas con sus respectivos logos corporativos, para ubicarlas en el mapa a cada una de estas. A continuación se describe la disputa legal entre las dos grandes corporaciones petroleras frente a una alianza que ambas compartían hasta hace unos años atrás.

El Gobierno Bolivariano de Venezuela instaurado en el año 1999, tuvo como eje principal recuperar la autonomía de sus principales empresas e instituciones, entre ellas: Pdvsa, la cual mantenía un vínculo comercial con ExxonMobil, entre otras transnacionales (Chevron, BP, Total y Statoil), en el año 2005, por decisión del Gobierno Nacional, se modificó el sistema de contratación de convenios operativos de las operadoras transnacionales, el cual consistió en el pago de una regalía por 16,66% y 34% por concepto de Impuesto Sobre La Renta – ISLR a empresas mixtas, cuya naturaleza oscila en 60% de las acciones en manos de Venezuela y 40% a la empresa extranjera, estipulado en la Ley de Hidrocarburos.

Fantasia

Ante el cambio del horizonte de inversión y ganancias, la mayoría de las operadoras aceptaron reducir su participación en los proyectos, excepto ExxonMobil y ConocoPhillips, empresas que operaban desde 1997, en el campo Cerro Negro en la Faja Petrolífera del Orinoco hoy en día denominada Hugo Rafael Chávez Frías y La Ceiba ubicada en el sur del Lago de Maracaibo.

Confrontación

Tras la nacionalización de los proyectos petroleros, la compañía estadounidense ExxonMobil en el año 2007, decidió iniciar dos laudos arbitrales en contra de Venezuela, ante el tribunal de arbitraje del Banco Mundial, (Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones - Ciadi) y a Pdvsa ante la Cámara Internacional de Comercio, por la nacionalización de los proyectos de Cerro Negro y La Ceiba, alegando que Pdvsa había incumplido el contrato que le otorgaba una participación de 41.67% en el campo de Cerro Negro, lo cual significaba un promedio de 120 MBPD y que Venezuela había violado el Tratado Bilateral de Inversiones firmado entre Venezuela y los Países Bajos, ya que Exxon Mobil operaba en Cerro Negro mediante una filial holandesa.

Cabe referenciar que Cerro Negro poseía en 2006 una producción estimada en 101.0 MBPD y unas reservas probadas de 3.2 MMBLS, según la Información Financiera y Operacional de PDVSA para el año 2006. En Febrero de 2008, pasó a ser Petromonagas, una empresa constituida por PDVSA (83.33 %) y British Petroleum (16.67 %), señalado en la Gaceta Oficial N° 38.801, del 1 de Noviembre de 2007. La Ceiba 32.5 %, se estableció en julio de 1996 como una asociación de exploración a riesgo para la explotación de crudo liviano en un área adyacente al Lago de Maracaibo, al momento de la nacionalización Petro-Canada tenía otro 32.5 % del proyecto y Venezuela 35%.

En virtud de la diferencia entre Pdvsa y ExxonMobil, en el año 2006 ministro de Energía de Venezuela para esa fecha, Ing. Rafael Ramírez, anunció que ExxonMobil ya no era bienvenida al país y en el año 2007, se eliminaron las asociaciones estratégicas en la Faja del Orinoco, por lo cual Exxon Mobil, Petrocanadá y Conoco Phillips, cesaron sus operaciones en el país. Con esta acción, se aumentó del 39% al 78% el control de la estatal petrolera venezolana. La medida se ejecutó tras lograr acuerdos con otras empresas que operaban en la zona, como Chevron, BP, Total y Statoil.

Destrucción

Sin embargo, la transnacional estadounidense ExxonMobil no aceptó las negociaciones e inició un proceso legal contra Venezuela. ExxonMobil acudió ante distintas cortes internacionales y pidió congelar los activos financieros de PDVSA en el extranjero. A pesar de ello, Venezuela decidió solicitar ante el CIADI la anulación de la decisión que la obligada a pagar la indemnización y PDVSA demostró que los reclamos de ExxonMobil carecían de piso jurídico, al igual que mantenía el interés en negociar un acuerdo de buena fe que se ajustara a una compensación para la operadora sin que Pdvsa perdiera la autonomía que recién había recuperado.

Negociación

Para el año 2011, El CCI emitió un fallo que establecía que PDVSA debía pagar a ExxonMobil 907 millones de dólares, por concepto de indemnización, sin embargo, el informe de gestión de PDVSA 2013, señala que solo le correspondió pagar 251 millones de dólares después de descontar endeudamientos por parte de la operadora. Esto se debió a que ExxonMobil le debía a Pdvsa 191 millones de dólares por pagos que ésta hizo para la realización de proyectos en Cerro Negro; más 300 millones de dólares que fueron congelados en las cuen-

tas de Pdysa en New York por acciones legales llevadas a cabo por la trasnacional; y finalmente 160 millones de dólares provenientes de reconversiones. El Estado venezolano obtuvo un fallo favorable por parte del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias (CIADI).

Segundo ejemplo. Antes de iniciar con el análisis de este caso es necesario aclarar que se toma al Estado como una organización, como una estructura compleja, por su extensión de estudio y sus múltiples aspectos y funcionalidades, vinculadas a aristas políticas, sociales, económicos, financieros y de seguridad, concatenadas con acciones administrativas y operacionales, las cuales están orientadas al fortalecimiento de los procesos y las relaciones estratégicas.

Fig. 4: Aplicación del Conflict Mentoring Caso I. Elaboración propia a partir de Prat, 2008.



Consideraciones finales

La identificación del Estado con una organización, lo vincula como una sociedad donde la razón de su existencia, debe ser el bienestar público, enmarcado en acuerdos jurídicos que garanticen un orden en las relaciones de

su política interior y exterior, combinando los esfuerzos de la ciudadanía, para lograr el bien de la comunidad social y respetando la línea de gobernabilidad. De allí su naturaleza en la búsqueda del bienestar social, es por ello el interés de hacer una analogía del tema de conflicto con la funcionalidad del Estado, particularmente en la practicidad de su política exterior, para ello se vinculó el modelo Conflict Mentoring, con un hecho bélico ocurrido en el año 2003, entre las naciones: Irak y EEUU, que por no evitarse a tiempo, ni generarse los canales de diálogo y negociación, provocó consecuencias devastadoras para la sociedad Iraquí.

Los conflictos organizacionales son generados por la complejidad de la comunidad, producto de su diversidad de caracteres, es por ello que es inevitable su existencia dentro de cualquier espacio empresarial donde convergen personas que interactúan continuamente, esto constituye una condición propicia para que se pueda desencadenar un conflicto, por los aspectos conductuales humanos que se observan tales como: el amor, odio, miedo y desentendimiento.

De esta manera, las organizaciones con posturas innovadoras han entendido que si se conduce efectiva y controladamente los conflictos se puede sacar más beneficios que perjuicios, lo importante es analizar, evaluar, manejar y dominar el conflicto no que él domine la organización, debido a que si no se canaliza adecuadamente, podrá afectar la funcionalidad de la organización.

Es por ello que los líderes encargados de definir las estrategias y modelar la forma como deben actuar los miembros de la organización, son los responsables de descifrar el origen de los conflictos en pleno desarrollo. Siendo necesario conocer los tipos de conflictos ocurrido a lo interno de las organizaciones, ya que dependiendo de ello el tratamiento y acción es completamente distinto.

Cuando las discrepancias entre los miembros de la organización se hacen cada vez más difíciles de tolerar y controlar, es necesario acudir a métodos alternativos de resolución de conflictos, entre ellos se encuentra el modelo Conflict Mentoring, como herramienta organizacional para analizar las emociones de los miembros de la organización en conflictos, ayudándolos a que comprendan cual es la posición de ellos en el conflicto y la vía más segura para su resolución.

Este método está orientado para atender situaciones de incompatibilidad, diferencias en objetivos, metas, creencias, valores, liderazgo e ideologías; su carácter preventivo permite servir de instrumento para identificar la predisposición de los equipos, grupos, sectores, procesos ante las situaciones de conflicto organizacional que se presentan. Analiza rigurosamente las conductas de las personas involucradas en los conflictos o en todo caso cuando están bajo la amenaza latente de vivir una situación conflictiva, por su sentido cognitivo, afectivo y de comportamiento, facilita alternativas para crear nuevos escenarios que generen una mejor gestión de las relaciones interpersonales.

De allí la relevancia del Conflic Mentoring, el cual se convierte en una importante herramienta para atender el riesgo de una situación conflictiva en la organización, analiza la percepción de las partes y a su vez conlleva a la cohesión entre los miembros de la organización, desde el desarrollo, transformación y motivación; este método no pretende sólo afrontar conflictos, conlleva a la comprensión de las relaciones humanas, enfatizando la labor preventiva a partir del desarrollo de la cultura y los comportamientos que caracterizan el cuadrante de innovación, evolución, motivación y comunicación.

Bibliografía

- González Consuegra, Y. (2010). El conflicto organizacional: una solución constructiva. *Revista Pensando Psicología*, vol. 6, núm. 11, pp. 11-27.
- Gramsci, A. (1962). Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno, Tomo V, Obras escogidas, Argentina, Lautaro.
- Hernández, R (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Editorial. Mc Graw-hill. DF-México.
- Norma ISO 9001, 2015.
- Picard, Ch. (2007). *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*, La Habana, Centro Félix Varela, Publicaciones Acuario.
- Porret, M. (2014). *Gestión de Personas. Manual para la gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Sexta Edición, Editorial Esic. Madrid España.

- Prat, T. (2013). *El mapa del conflicto: Prevenir y afrontar los conflictos*. Editorial Profit. 162 pp. Barcelona España.
- Prat, T. (2008). El desarrollo de las organizaciones visto desde el modelo conflict mentoring. *Acción Psicológica*. Volumen 5, N° 1, pp 29-40.
- Robbins S y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wiemann M (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial UOC. España.

Capítulo V. Empresas familiares: una mirada desde el punto de vista de las competencias gerenciales⁸

Aminta, De La Hoz Suárez,⁹ Roberto, Díaz Alonso¹⁰ y Danilo, Correa Gil¹¹

Introducción

Las empresas familiares, o conocidas en Colombia como empresas de familia son la forma más común de empresas en el mundo reconocidas como fuente de prosperidad y estabilidad económica. La visión latinoamericana demuestra la permanencia en el tiempo de grupos empresariales familiares con presencia en diferentes latitudes, tal es el caso de Falabella, multinacional chilena fundada en 1889, propiedad de la familia Solari, la cual opera bajo el concepto de tiendas por departamento física y virtual con presencia en Chile, Argentina, Perú, Colombia, Uruguay y Brasil.

Con base a lo anterior, las empresas familiares, a finales del siglo XX y a principios de la segunda década del siglo XXI, se han convertido en un

8 Corresponde a resultados de investigación. Proyecto investigativo adscrito al Departamento de Contabilidad (FCES-LUZ), Venezuela.

9 Contador Público. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Operaciones. Docente-Investigadora adscrita a la Universidad del Zulia en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (LUZ-FCES, Venezuela) y Corporación Universitaria de la Costa en la Facultad de Ciencias Económicas (CUC-FACE, Colombia). Doctorante en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE-Venezuela). No. De contacto +58 414 9636640 y +58 416 6626898. Correo: amihoz@hotmail.com, adelahoz51@cuc.edu.co. ORCID 0000-0001-6230-8869.

10 Contador Público. Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Docente investigador, adscrito al grupo de investigación en contabilidad, Administración y Economía (GICADE de la Universidad de la Costa). No. De contacto +57 300 6345226. Correo electrónico: rdiazl@cuc.edu.co. ORCID 0000-0003-0565-2529.

11 Ingeniero de Sistemas. Magíster en Informática Educativa. Director y Coordinador Regional (Sucre) de la Fundación Universitaria San Martín. No. De contacto +57 311 6802926. Correo: danilo.correa@sanmartin.edu.co.

importante motor de las economías a nivel mundial. Ante esto, Hernández (2007) indica que este es el tipo de estructura empresarial más numerosa en todo el mundo. Según la literatura existente las empresas familiares se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza y el empleo en todos los países; las estimaciones de su contribución al producto interno bruto (PIB), así como al empleo, van del 45% al 70% en todo el mundo capitalista según lo planteado Neubauer y Lank (1998).

Por otra parte, en el contexto colombiano, las empresas son esencialmente familiares y en el sector de las pequeñas y medianas esta característica es más marcada. Sin embargo, hay temores en los fundadores, y es que al retrotraer y a la vez prospectar, encuentran identificar claramente los esfuerzos que hicieron para levantar sus empresas, pero partiendo de esta retrospectiva y a la vez futurología, esperan que no se repita la trillada frase de “padre trabajador, hijo rico y nieto pobre”.

En este mismo orden de ideas, la Superintendencia de Sociedades con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, identificaron y estudiaron las causas de liquidación más frecuentes de las sociedades de familia en Colombia, siendo necesario este punto al apreciarse liquidaciones de algunas empresas familiares. Se denotó según el estudio realizado en el año 2017 que en el 51,6 % de dichas liquidaciones estuvieron ligadas por: a) malos manejos administrativos de la sociedad, b) existencia de talento humano sin competencias, c) impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía, con un 37, d) falta de transparencia en la gestión de la compañía.

En este sentido, las sociedades familiares están expuestas a amenazas como: a) los conflictos a nivel familiar, empresarial y de propiedad, b) la separación de roles y lazos afectivos, c) concentración de poder en el fundador o accionista controlante, d) carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, e) ausencia de preparación para el cambio generacional. Muy particularmente, esta última, la práctica demuestra que comúnmente, las empresas familiares no cuentan con un procedimiento documentado que permita realizar el proceso de sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos y administradores de la compañía, lo cual es fundamental para garantizar la continuidad de este tipo de organizaciones.

Considerando lo comentado, se observa que es necesario que las empre-

sas familiares sean competentes en la economía donde se desarrollan para lo cual deberán identificar y aplicar los modelos de competencias esenciales para el éxito. En este orden de ideas, Gersick, Davis y Lansberg (1997), indican que a través del conocimiento se alcanzan las “competencias esenciales del conocimiento”, entendidas como aquellas que se pueden adquirir por la experiencia, estudio y formación.

Reflexiones Teóricas

Las competencias generalmente son vistas como comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Desde el punto de vista organizacional, las competencias gerenciales están asociadas con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr las metas organizacionales propuestas en favor de la empresa.

Asimismo, es necesario relacionar este aspecto conductual con el éxito empresarial enmarcado en el recurso humano como parte del capital intelectual de toda empresa, traducido en el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, según las competencias apropiadas, adquiridas mediante un proceso formal de educación, por formación directamente en la empresa, o el empirismo que sustenta las competencias necesarias a aplicar en todo negocio, en especial los de carácter familiar.

Las competencias esenciales para el éxito, están asociadas con las del conocimiento, como aquellas que pueden ser adquiridas por experiencia, estudio y formación. Con esta finalidad es necesario distinguir al conocimiento en sus dos dimensiones: a) conocimiento implícito (experiencia, talentos) y b) el conocimiento explícito (estudios, leyes y normas)

El **conocimiento explícito**, reconocido por los filósofos como el “Saber Que”, también ha sido llamado conocimiento proposicional, objetivo, formal y sistemático. Con base a lo planteado por Nonaka (2007) y Dewey (1991), este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones, y finalmente en la prescripción de leyes científicas universales. En este sentido, no requiere de validación por medio de la experiencia personal, en

otras palabras, el “saber que” es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir; ejemplo de esto es: las especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

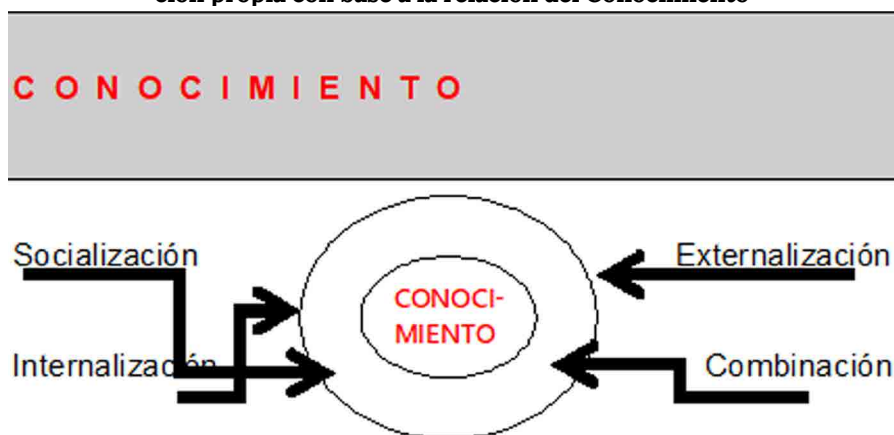
En otro particular, el conocimiento explícito, también conocido como conocimiento codificado, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático, según Nonaka y Takeuchi (1999), es decir, aquel conocimiento que es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural, por ejemplo, el conocimiento obtenido a través de una lectura.

Por otra parte, en referencia al **conocimiento implícito** denominado por los filósofos por la expresión “saber cómo”, también se le conoce como conocimiento procedimental, subjetivo (intuición), práctico o personal. Este tipo de conocimiento es asociado a formas específicas de competencias (performance), es decir, desempeños. El “saber cómo” es el reconocerse poseedor de la habilidad de ejecutar una acción, consiste en conocimiento técnico, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (Know – How); un artesano después de muchos años de experiencia adquiere mucho conocimiento, pero es incapaz de articular los principios técnicos o científicos de lo que sabe. Nonaka (2007) y Dewey (1991).

De igual manera, Nonaka y Takeuchi, (1999), plantean que el conocimiento tácito o implícito se encuentra arraigado en acciones y experiencias dentro de un contexto específico así como también se encuentra profundamente enraizado en la experiencia personal, en los ideales, en los valores y en las emociones de cada persona.

La figura No. 1 muestra la relación entre el conocimiento explícito e implícito desde la perspectiva de elementos propios del entorno donde emerge y se genera el conocimiento, así como los elementos internos o propios de las personas. En este particular, la socialización del mismo y su internalización ayuda a promover y apropiarse del mismo, puesto que al socializarse se emite cara a cara y a su vez se enriquece el conocimiento de los individuos. Mientras que los elementos de externalización y combinación tienen una mirada de fidelización propia, al centrarse en una creación de conocimiento organizacional y a su vez la creación de nuevo conocimiento.

Figura 1. Relación entre conocimiento explícito e implícito. Fuente: Elaboración propia con base a la relación del Conocimiento



Ante lo descrito, es necesario abordar los modelos de competencia esenciales para el éxito de las empresas, en especial las familiares. Estos **modelos de competencia** los comentó Hernández (2007), al centrarse en los cuatro pilares fundamentales de toda la empresa familiar, entre los que se destacan: la familia, la empresa o negocio, la propiedad y el conocimiento. A su vez plantea la transferencia de conocimiento (explícito e implícito) entre los cuatro pilares como un hecho esencial para que la empresa tenga éxito.

Los elementos de este modelo ayudan a explicar el grado de dificultad para el manejo de las empresas familiares, detallándose la relación de la familia con la empresa o el negocio en marcha y a su vez las propiedades necesarias para el accionar de la empresa familiar, en conjunto con el conocimiento del capital humano como parte de la composición del capital intelectual de la organización. En atención a ello, se describen a continuación estos elementos interactuantes.

Al hablar sobre la **familia**, Berssoza, Martínez, Santamaría y Rigodón (2011), conceptualizan este término como un grupo de personas (dos o más) que forman parte de un hogar y están vinculadas por lazos de parentesco, ya sean de sangre o políticos, independientemente de su grado, algunos de los parentescos pueden ser: padres, hermanos, primos, entre otros.

Por otra parte, Hernández (2007), plantea que la familia presenta diversidad de relaciones por consanguinidad y afinidad que une a sus miembros.

Estas relaciones pueden ser como padres, hermanos, primos y familiares políticos, que a su vez están integrados por: los suegros, yernos, nueras, cuñados, entre otros. Así, la familia es un grupo de personas unidas por un proyecto común y vital de larga duración, la cual desarrolla fuertes vínculos emocionales, afectivos y de pertenencia, generando un compromiso personal por parte de los miembros.

En referencia a la **empresa**, catalogado como negocio, es visto por Hernández (2007), como el conglomerado de individuos (recurso humano) que se encuentra cumpliendo actividades como empleado o directivo. Seguidamente, Romero y Montiel (2010), plantean que el negocio considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).

La **propiedad**, según lo exponen Romero y Montiel (2010), incluye una serie de factores que se refieren a la estructura de poder accionaria de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares al grado de armonía existente en las relaciones de los diferentes grupos accionarios. Sin embargo, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

Por otra parte, Hernández (2007), establece que la propiedad está caracterizada por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. Generalmente en este tipo de empresas se establecen límites a la cesión de acciones a no familiares, ante el temor de la pérdida del poder sobre la misma. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasiva o activa, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa, bien sea como empleado o directivo de la misma.

Según Hernández (2007), **el conocimiento en las empresas familiares** está integrado por el conjunto de saberes tanto explícitos como implícitos. El primero está referido a la preparación o formación en carreras, profesio-

nes y especializaciones puntuales en atención a lo requerido en la empresa; y el segundo trata del conocimiento derivado de la práctica, de la experiencia, que se manifiesta no sólo a través de las habilidades para ejecutar una acción, sino también por la comprensión de la forma de comportarse (reaccionar) la organización, es decir, el conocimiento de su cultura.

En esta misma orientación, Palacios (2013), recalca que el conocimiento es el aspecto más distintivo y valioso que poseen las empresas familiares y del que se derivan la mayor parte de sus características propias. Para que la empresa familiar pueda tener éxito en el mercado actual, debe ser capaz de aprender continuamente y aplicar sus conocimientos, respondiendo rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades del mercado.

Una de las claves de la supervivencia de la empresa familiar es la transferencia de conocimientos entre los miembros de la familia y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse. Principalmente, porque sus intangibles son los que están creando valor en la organización. La dirección de la empresa familiar debe ser la que muestre más interés en el conjunto de intangibles de la misma, su valor, sus conocimientos y competencias.

Como se refleja en la figura número 2, muestra los componentes del capital intelectual y la interacción entre los mismos teniendo en cuenta los aspectos de generación, transferencia y apropiación del conocimiento. En sentido natural, el capital humano, estructural y relacional se mueven en la línea del conocimiento explícito e implícito, creando valor o aportando integralmente al sistema empresarial.

En este sentido, en el **capital humano** se tiene los conocimientos generales, educación técnica y profesional, actitudes, aptitudes del personal, experiencia, creatividad y la formación empresarial. Seguidamente, el **capital estructural** está conformado por la cultura organizacional, filosofía de gestión, sistemas, procesos, innovación, registro de marcas, usos de tecnologías de información y comunicación, listas de clientes, entre otros. Finalmente, el **capital relacional**, establece relaciones con los clientes, proveedores, alianzas estratégicas que generan un efecto reputacional ante los agentes de la sociedad.

Figura 2. Composición del Capital Intelectual. Fuente: De La Hoz, Revilla y De La Hoz (2017)

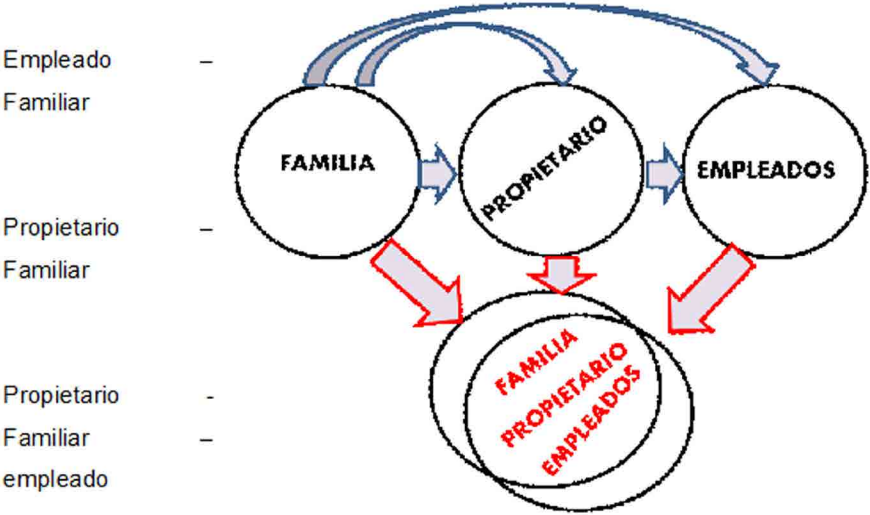


Ahora, como se comentó inicialmente, las empresas familiares se enfrentan a situaciones que resultan difíciles para su tratamiento por la naturaleza de sociedad organizacional constituida, es por ello que se abordan modelos para explicar situaciones específicas que suelen ocurrir dentro de una empresa familiar y que puede resultar de manera positiva o negativa dependiendo de cómo se desarrollen esas situaciones.

Los modelos anunciados son los de tres círculos y el de cinco círculos. El primero, fue planteado por Taguiri y Davis en el año 1996, donde muestra la relación que existe entre los miembros de la familia, los propietarios y los empleados de la empresa familiar, además plantea la problemática que puede existir cuando una persona asume varios papeles dentro de la empresa, ver figura No. 3.

El segundo, fue propuesto por Amat en el año 2004, éste incorpora dos elementos adicionales a los mencionados en el Modelo de los Tres Círculos, a saber: la Gestión y Sucesión. La justificación para incorporar estos nuevos subsistemas es por una parte que en la Gestión es necesaria para establecer la dimensión de la organización así como elementos esenciales como las estrategias, el mercado y los productos; por otro lado la Sucesión es un elemento que puede alterar todos los demás subsistemas.

Figura No. 3. Modelo de los tres Círculos. Fuente: Elaboración Propia



La gestión es enunciada por Romero y Montiel (2010), con aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva en el mercado lo que resulta de importante relevancia para que la empresa pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

En este mismo sentido, Molina (2012), en su artículo sobre las empresas de carácter familiar plantea que la gestión de la de la misma hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos para que pueda funcionar debidamente.

Finalmente, en referencia a la sucesión familiar está entendida como un proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresarial. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevante para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como especialmente para el líder, sobre todo si este ha sido su fundador, así lo reconocen Romero y Montiel (2010).

Por otra parte, **Niethardt (2011)**, resalta que la sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación descrito como un proceso, o período de transición que comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan en control de la propiedad y se retiran. Se ha señalado que al menos existen dos factores que tienden a dificultar la implantación de procesos formales de sucesión. El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, siendo que este tipo de empresa se caracteriza por no estar muy habituada a la planificación estratégica.

Por otra parte, la planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar. Las estadísticas de empresas familiares señalan que cuando hay cambio generacional es cuando empiezan los problemas. El fundador o los líderes de cada generación, según el caso, deben involucrarse para evitar que este tipo de problemas se produzcan.

Reflexiones finales

Las competencias esenciales para el éxito de empresas familiares son conocimientos, y/o habilidades que requieren aplicar las empresas Pymes familiares para contribuir a su crecimiento como a su madurez. Algunas se adquieren de forma innata, otras a través del aprendizaje o por medio del estudio, es decir a través del conocimiento implícito y el conocimiento explícito.

En términos generales, las empresas familiares, naturalmente, en su mayoría se encuentran afectadas por los elementos del modelo de los tres círculos y el modelo de los cinco círculos (familia, empresa propiedad, sucesión y gestión) planteando situaciones en las que se presentan factores relacionados de cada uno de los elementos antes mencionados.

Para que las empresas familiares logren el éxito y mejoren la situación económica-financiera deben poseer competencias esenciales del conocimiento explícito como la preparación educativa que alcancen los empleados de la empresa, y al conocimiento implícito a las habilidades derivadas de la práctica, la experiencia, manifestadas al ejecutar una acción, y por la comprensión de cómo comportarse.

Finalmente, los miembros que forman parte de las empresas familiares deben aprovechar los conocimientos resultantes de la formación adecuada y constante del empleado familiar como el empleado no familiar. Además, apropiarse de la cultura organizacional y de la filosofía de gestión de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Bersoza, Martínez, Santamaría y Rigodón (2011). *La familia un concepto siempre moderno*. Centro Regional de Formación e Investigación en Servicios Sociales, BEATRIZ GALINDO. Comunidad de Madrid.
- De La Hoz, A.; Revilla, Y.; De La Hoz, B. (2017). Reconocimiento, medición contable y presentación en los estados financieros del capital intelectual. *Revista Venezolana de Gerencia*. ISSN 1315-9984.
- Gersick, Davis y Lansberg (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. Editorial McGraw Hill
- Hernández (2007). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Volumen XIII Numero 2. Mayo-Agosto 2007. Pp. 249-263 ISSN 1315-9318
- Molina (2012) *La continuidad de la empresa familiar. Análisis de casos* Revista de investigación 3 CIENCIAS. Valencia, Venezuela.
- Niethardt (2011) El proceso de sucesión en la empresa familiar http://www.tuempresafamiliar.com/?El_proceso_de_sucesi%F3n_en_la_Empresa_Familiar&page=ampliada&id=324&_s=&_page=tags
- Nonaka I. (2007). International Marketing in the Network Economic
- Nonaka y Takeuchi (1999), La Organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación
- Palacios (2013). Gestion del conocimiento en las empresas familiares. Universidad de Extremadura, España.
- Romero y Montiel (2010). *An Codependencia en la toma de decisiones y la estructura de la empresa familiar*. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México D.F.

Capítulo VI. Cultura de innovación para la transformacion educativa ante los medios tecnológicos

Yeilyn Pérez¹² y Adrian Molina¹³

Introducción

En la nueva era de la innovación tecnológica que desde las comunidades se transforman día a día para solucionar los problemas, la creación en diferentes niveles con herramientas de tecnología apropiadas, permiten la accesibilidad a todo tipo de sociedades dependiendo de la necesidad, promoviendo una equidad e igualdad de oportunidades, evaluando a profundidad el descontento que a pesar de este nuevo renacer informático.

Por tanto, las universidades siguen contando con unidades curriculares totalmente obsoletas, y en las que se ha realizado algún cambio en la que se cuente con alguna unidad propuesta para su administración considerando, temas como; clases virtuales, simuladores para desarrollar un determinado tema de interés, no se cuenta con las herramientas ni especialistas que promuevan la vinculación entre, tecnología-docente-estudiante. Para Area Moreina (2009):

Las tecnologías para la información y comunicación deben ser consideradas algo más que meros soportes físicos transmisores de información o simples canales que vehiculan la comunicación entre un emisor y un receptor. Hoy en día sabemos que el aprendizaje con medios en los contextos educativos es un proceso complejo en el que intervienen una serie de variables y factores vinculados no sólo con los atributos internos del material (contenido, soporte físico, formas de sistemas de codificación), sino también con variables propias de los sujetos que

12 Docente e investigadora universitaria. Doctorante en Educación. yeilyperez@hotmail.com.

13 Docente e investigador universitario. Doctorante en Ciencias Gerenciales. molinadrian.alex@hotmail.com

interaccionan con el material (como pueden ser los conocimientos previos, las actitudes, la edad, los estilos cognitivos) y con variables del contexto en el que se utiliza el material (tarea realizada con los medios, metas educativas y método de enseñanza en el que se integra pedagógicamente el material. (p. 24)

Aunado a lo anterior, dentro de las Tecnologías de la información y comunicación -TIC's- se debe estar vinculado a nuevas e innovadoras propuestas, pero también a la ejecución de las mismas, colocando como protagonista para la evaluación y aprobación, los diferentes proyectos de los entes gubernamentales con el objetivo de conocer y manejar nuevas herramientas vanguardistas e incorporarlas a una sociedad con nuevas realidades.

En ese sentido, las tecnologías digitales en los últimos años han ido en constante crecimiento, una sociedad debe tener acceso directo a estos medios que a su vez posibilitan nuevas formas de actividad productiva, en la esta era de innovación tecnológica que desde las comunidades transforma un día a día en practicidad de solución de problemas, en un ámbito laboral transformando viejos patrones tradicionales.

Cabe destacar que el siglo XX marco pautas en nuevas generaciones que se extienden a todos los continentes en formas y tendencias culturales que anteriormente pertenecían o estaban restringidas a grupos culturales locales o regionales. Con ello, los medios de comunicación, incluyendo las telecomunicaciones, forman parte del rol protagónico para fomentar un nuevo paradigma social, político y ético.

Desde esta perspectiva, en las sociedades vanguardistas en cuanto a tecnología se trate, los programas de alfabetización deben ir en ascenso para así poder asumir dinámicas o jornadas ajustada a los cambios más destacables de las actividades proactivas tecnológicas, desde la búsqueda de otros mercados ocupacionales, desde diversas profesiones, todas enmarcadas en la implementación del uso de la tecnología en línea.

Por su parte las tecnologías de información y comunicación se apropia de forma positiva con nuevos métodos de estudios promoviendo proyectos que abarcan las casas de estudios, desde la educación primaria y secundaria, que debería innovar desde ese nivel con herramientas de tecnología más propicias, como así mismo las universidades desde estudios de pregrados con carreras semipresenciales dando mayor posibilidad a los estudiantes universitarios.

En lo que respecta a las casas de estudios, se debe motivar un manejo de mayores matriculas desde cada sede brindando un apoyo con resultados efectivo, sin olvidar los estudios de un nivel de posgrado, así obtener verdaderamente productos de investigación óptimo y eficaz, que no necesariamente se encuentre en las viejas rutinas académicas en aulas de clases, anteriormente se pensaba que solo quienes utilizaban este método presenciales podría ver un producto esperado, se propone romper con estos esquemas para tocar las problemáticas desde comunidades que permita la superación de una visión estrecha enfocada a la realidad para obtener resultados.

De lo anteriormente expuesto, el propósito del estudio es analizar la cultura de innovación educativa para lograr la alfabetización ante los medios tecnológicos en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, Sede Ciudad Ojeda, con la finalidad de lograr un contacto virtual en las diversas áreas mediante el aporte de los grupos sociales.

Cultura de innovación en las instituciones educativas

Para Guedez (2012); en su mayoría, las organizaciones venezolanas, incluyendo las instituciones educativas tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y calidad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos de gestión y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones y de la gestión.

En cuanto a la actividad específica del personal, también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la institución educativa, permitiendo así una visión más integral de los procesos y una mayor contribución a la efectividad de la misma.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar o de visualizar la institución educativa, por una nueva manera de desarrollar las actividades, una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la institución.

Esto significa que la función del personal de esas instituciones educativas debe desarrollar habilidades, actividades para reforzar y mantener en todo el personal: profesores, administrativos, obreros incluyendo a las autoridades, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuerzan la cultura del cambio hacia la excelencia. Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

Para lograr este enfoque integral es necesario que las autoridades encargadas de dirigir y tomar las decisiones, tengan una forma diferente acerca de su papel como motores de la organización que sean proactivos en su desempeño. Sin embargo, los directivos proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con su institución educativa y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la institución para desplegar esa ideas en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de su personal; determinar los valores institucionales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la ideado y las estrategias necesarias, como un proceso de evaluación de las metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la filosofía de la institución.

Por tanto, hoy día resulta evidente que las universidades como organizaciones sociales son el resultado directo de la acción de la gente que allí labora; allí radica la importancia de todo su personal. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad del mismo. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de desarrollo del personal, sea la más débil en las Instituciones educativas venezolanas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de las universidades si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de administración.

Granell y Parra (2010) consideran que “la gestión del personal en las instituciones educativas venezolanas es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento”.

La universidad como espacio educativo, en su totalidad, incluyendo todos sus miembros, fundamentalmente sus gerentes, no consideran los planteamientos de los actores comunales, reduciendo su planeación a solo las recomendaciones de los profesionales. Por lo que, se imponen una visión cortoplacista, con grandes vacíos que apunta a dejar de lado los aspectos particulares de la planificación, como la elaboración de políticas que sustenten los lineamientos de la institución. Esto nos lleva a promover un tipo de liderazgo universitario que sea claro que permita argumentar las decisiones, que deben ser consensuadas para el bien de la organización. Dentro de la estructura organizativa, el departamento del talento humano, deberá formar a cada colaborador con la finalidad de consolidar lo que está planteado en el propósito de la institución, para obtener la eficiencia y eficacia de todos los procesos que se lleven a cabo. En este sentido, se hace vital, que dicho departamento se convierte en un asesor para la gerencia que permita comprender el entrono organizacional.

Incorporar las TICs a las aulas de clase

El incorporar las TICs (tecnología de la información y la comunicación) el objetivo de conocer y manejar nuevas herramientas vanguardistas e incorporar la innovación, creación, investigación, a las aulas de clases, como resultado esperado, una educación de calidad, en la que se pretende actualización de prácticas y contenidos que sean apropiada a la nueva sociedad de la información, estudiantes de un nuevo renacer en cuanto a los conocimientos y tecnologías, los docentes tengan con claridad la finalidad de cada uno de estos programas sería un reto, enmarcando a nuevas pedagogías a su vez sean las adecuadas. Para la UNESCO (2013):

La experiencia de incorporación de tecnologías en los sistemas educativos de América Latina y el Caribe en los últimos veinte años ha mostrado poco efecto en la calidad de la educación. Parte de ello se explica porque la lógica de incorporación ha sido la de la “importación”, introduciendo en las escuelas dispositivos, cables y programas computacionales, sin claridad previa acerca de cuáles son los objetivos pedagógicos que se persiguen, qué estrategias son las apropiadas para alcanzarlos, sólo entonces, con qué tecnologías podremos apoyar su logro. (p. 6)

Por tanto, contar hoy día con la omnipresencia de las tecnologías de la información-comunicación, redes sociales, conjuntamente con los avances tecnológicos de todo tipo nos invita a fortalecer las debilidades en las insti-

tuciones convirtiendo esta en fortaleza, al mismo tiempo una oportunidad que es presentada como un nuevos desafío al estar en constante innovación o al menos reconocimientos de las mismas, que permita movernos en realidades, en sociedades que cada día sea más democráticas e inclusivas, que fortalezca la colaboración, creatividad y distribución más justa aportando productos al conocimiento científico, como también se pueda contribuir a una educación más equitativa y de calidad para todos.

Tiempos de transformaciones tecnológicas

Si bien es cierto, que vivimos tiempos de importantes transformaciones tecnológicas que al pasar de los días modifican de manera profunda las interrelaciones humanas, tocando las comunidades, los grandes consorcios y de una manera trascendente a la educación y con ello las practicas pedagógicas, el reconocer que no se debe estar estático, contar con la información, herramientas y el acceso que brinden más que estar a la vanguardia en cuanto a telecomunicaciones, el tener el acceso a la información y medios para un aprendizaje de calidad.

Esta generación de conocimiento pasan a ser los motores para la sociedades en camino a desarrollo, ya no es indispensable esperar por mucho tiempo para tener a el alcance de una información necesaria, el mundo cuenta hoy con formas de conectividad globalizadas, que se encuentran en continua mejoras y procesos de cambio en las esferas económicas, políticas y culturales que han dado lugar a la globalización, que involucra formas de participación social y activismo a través de las redes sociales, entre otras.

Conformando un nuevo orden mundial en el que nace el ciberciudadano, con más alcance del que nunca tuvo, es momento de actualizar en las formas en que se desarrolla la educación, de manera de conectarse con las necesidades y demandas de la sociedad actual del siglo XXI, con los intereses, necesidades, gustos y habilidades con posibilidad de reconocer debilidades individuales de cada estudiante. La tecnología está más presente en todas las áreas y actividades colaborando con los cambios profundos que se producen en la sociedad en el trabajo, la familia y la educación en sus diferentes niveles.

Resistencia al cambio

El manejo de la resistencia al cambio producirá un clima de confianza entre el profesorado de las universidades experimentales que permitirá

modificar hábitos cotidianos, promover nuevos métodos de trabajo y adaptarse más fácilmente a las exigencias tanto internas como externas, clima propicio para la creatividad, la motivación e innovación educativa.

Por ello, cuando se conjugan los elementos del conocer, hacer, ser y convivir, que envuelve el entorno del profesor y en búsqueda de lograr nuevos planteamientos en las relaciones socioeducativas, el profesor debe poseer una serie de actitudes y aptitudes que deben impregnar su labor. Al respecto señala Trueba (2009), en relación con esta apreciación donde se destacan las consideraciones puntualizadas por la UNESCO (2013), cuyo modelo de perfil del profesor se apoya en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a actuar, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Aprender a conocer: Parte de la combinación de una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias.

Aprender a hacer: Supone adquirir no sólo una calificación profesional sino, más bien, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones, desafíos y retos, y sobre todo, a trabajar en equipo.

Aprender a vivir juntos: Implica el desarrollo del conocimiento personal aceptando el enriquecimiento proveniente de los saberes y experiencias de manera bidireccional, impulsando además la realización de proyectos comunes que tengan por objetivo el mejoramiento de la calidad de vida.

Aprender a ser: significa lograr el desarrollo y evolución de la propia personalidad, buscando una mayor capacidad de autonomía y de juicio, que paralelamente fortalezca la responsabilidad personal en la realización del destino de la humanidad, de juicio y de responsabilidad personal.

En este marco de análisis, se puede deducir que uno de los factores centrales del cambio educativo sigue siendo el profesor. Su formación, actualización y reconversión profesional y la generación de espacios institucionales, facilitando el desarrollo de estudiantes abiertos al cambio, creativos, con capacidad para adaptarse a las transformaciones del mundo que vendrá, más solidarios y menos individualistas. Salcedo (2009), afirma que la nueva visión de la universidad supone la presencia de ciertos rasgos fundamentales, entre los cuales se destacan, la capacidad de adaptación permanente a las nuevas exigencias y demandas del entorno social.

Metodología utilizada

De acuerdo a la naturaleza del problema, se optó por el paradigma cualitativo con carácter descriptivo-interpretativo con un diseño de campo, en tanto se orienta a la comprensión de un fenómeno educativo referido a cultura de innovación educativa para lograr la alfabetización ante los medios tecnológicos, que para Martínez (2008) “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”

Por su parte, *Taylor y Bogdan (2007) expresan que “donde se producen datos descriptivos-interpretativo, permiten ir captando una imagen fiel de lo que dicen, escriben y hacen las personas, se deja que las palabras orales, escritas o las acciones hablen por sí mismas”.*

Por otro lado, se asocia a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) los cuales indican que este tipo de paradigma “permite un acercamiento a los eventos, situaciones, reflexiones e interpretación de comparaciones o contrastes a partir de un análisis inductivo de la información, tal y como se manifiestan”. Con respecto al diseño de campo, implica la observación del objeto de estudio en su ambiente natural, a fin de reflexionar, revisar y retroalimentar las acciones desarrolladas.

A tal efecto, en este estudio la investigadora recoge la información directa de la realidad, la interpreta, realiza sus críticas, reflexiona y sistematiza la información recabada desde la teoría y práctica de la cultura de innovación educativa para lograr la alfabetización ante los medios tecnológicos en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, Sede Ciudad Ojeda.

Reflexiones Finales

El objetivo en la educación es radicalizar viejas prácticas con teorías que ya se encuentran obsoletas pero también contar con la oportunidad en el espacio que se encuentre, para llegar a la excelencia, se pretende actualización de prácticas o contenidos que sean apropiada a la nueva sociedad de la información, estudiantes de un nuevo renacer en cuanto a los conocimientos y tecnologías, los docentes tengan con claridad la finalidad de cada uno de estos programas sería un reto, enmarcando a nuevas pedagogías que a su vez sean las apropiadas.

Hablar de la cultura de innovación, se debe tomar en cuenta dos aspectos: la holística y la diferenciadora, la primera es totalizadora, la cual sostiene como principio que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura y está bien estructurado, incluye objetivos, lo material, no material; mientras que la segunda sostiene que sólo a algunos elementos de la sociedad se puede llamar cultura, como por ejemplo los valores o creencias que comparten la mayoría de las personas; el material no pertenece a la cultura, sino a las manifestaciones de la misma.

Por tanto, las universidades se conciben como instituciones que conjugan transmisión de cultura, creación de conocimientos, formación de profesionales que contribuyan al desarrollo tanto social como económico del país, tal es el caso de la UNERMB, cuya cultura se expresa a través de su filosofía de gestión, misión y visión que se materializan en el conjunto de valores que orientan la gestión institucional, la actuación y la conducta de los miembros de su comunidad. Esto es, los valores institucionales se convierten en la esencia que nutre la filosofía de una organización para alcanzar el éxito, cimientan la base de su cultura y dan sentido de dirección a sus miembros.

Desde esta perspectiva, es importante que dentro de la UNERMB se replantee su cultura de innovación, mediante la implementación de un sistema de relaciones basado en la ética, que apoye la confianza y la credibilidad de su personal, a fin de adquirir roles sociales no sólo dentro de la propia institución, sino en el mundo externo a ésta.

Referencias bibliográficas

- Areas Moreina, M. (2009). *Introducción a la Tecnología Educativa*. España.
- Guedez (2012). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas, Fondo Editorial Tropykos.
- Granell, E. y Parra, F. (2010). *Éxito Gerencial y Cultura*. Ediciones IESA. Venezuela.
- Hernández R, Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, M. (2008). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- Salcedo, F. (2009). *Innovar desde los centros educativos*. Editorial Escuela Española. Madrid.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2007). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. Tercera Edición. La búsqueda de los significados. Editorial Paidós. España.

Trueba, S. (2009). Investigación Educativa e Innovación Pedagógica. Colombia Ciencia y Tecnología – COLCIENCIA. Bogotá.

UNESCO (2013) TICs en Educación en América Latina y el Caribe Santiago de Chile.

Capítulo VII. Habilidades del liderazgo femenino en las universidades públicas autónomas y experimentales de la costa oriental del lago de maracaibo

Mileni Medina¹⁴, María Padrón¹⁵ y Leonardo Galban¹⁶

Introducción

El desarrollo de la teoría que estudia las diferentes formas de dirección ha estado sesgado por criterios utilitaristas que indican una sola visión a través de la cual se puede influir en sus seguidores. La visión de dirección masculinizada que tradicionalmente han sido objeto de estudio en los textos de comportamiento organizacional ha imposibilitado el erigir una teoría acerca de cómo las mujeres ejercen su papel de poder e influencia en los cargos directivos del mundo de hoy.

En ese orden de ideas, la realidad actual en el mundo global de las organizaciones indica que los cargos directivos están siendo ocupados por mujeres, con un ritmo de crecimiento notable, entre otras razones por la mayor preocupación de las mujeres en la formación en áreas profesionales como lo evidencian por ejemplo indicadores de matrículas estudiantil donde hay paridad y en algunos casos superioridad del género femenino con respecto al género masculino .

Ahora bien, este estudio tiene el interés de presentar una investigación acerca de las habilidades del liderazgo femenino en cargos de dirección de

14 Licenciada en Administración. Magíster en Recursos Humanos. Doctorante en Ciencias Gerencias. Docente e investigadora universitaria. milenamedina140960@hotmail.com

15 Psicóloga. Magíster en Recursos Humanos. Doctorante en Educación. Docente e investigadora universitaria. mariapadron90@hotmail.com

16 Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Financiera. Licenciado en Administración. Docente e investigador universitario. Vicerrector Administrativo UNERMB. leonardogalbanst@hotmail.com

las gerentes universitarias en sus instituciones públicas Autónomas y Experimentales del Municipio Cabimas. Cuyo principal objetivo es describir las habilidades del liderazgo femenino en las universidades públicas autónomas y experimentales de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo.

Bases teóricas

Liderazgo Femenino

El liderazgo es un tema en alza en los últimos tiempos en el mundo empresarial, aunque se viene hablando de forma extensa acerca del mismo desde mediados del siglo pasado. Son múltiples las investigaciones que se han llevado a cabo en estos años y abundantes los autores que se han atrevido a dar su propia visión del tema. Desde esta perspectiva ha existido poco consenso en cuanto a su significado, como ejemplo se puede citar a Gil 'Adí (2004) quien expone las diversas concepciones que se tiene de la palabra liderazgo que, en latín y griego se derivan del verbo *actuar*, mientras que en archein es *gobernar* y en prattein indica *alcanzar*.

Así pues, el autor afirma que el liderazgo ha sido definido en términos de cualidades personales, conductas, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia, persuasión, confianza y muchos otros conceptos que han generado diferentes teorías y estilos considerados característicos en el ejercicio del liderazgo.

Por su parte Robbins (2004) explica que el liderazgo es la capacidad de influir sobre un grupo para que consiga sus metas, es decir, que existe un objetivo común entre la persona líder y el resto del grupo, facilitando su persuasión, colaboración y seguimiento.

No obstante, cuando se habla de liderazgo, este se relaciona con la organización y al respecto, Lussier y Achua (2002), afirman que los seguidores también influyen sobre los líderes, buscando el logro de los objetivos organizacionales a través del cambio; es decir, que en el proceso de liderazgo la influencia debe ser recíproca entre líderes y seguidores, basada en la comunicación de ideas los cuales son aceptadas y respaldadas por el grupo para lograr un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado deseado por todos.

Para Madrigal (2005), "El liderazgo es una función abstracta, intangible e incluso invaluable, la cual encaja en lo cualitativo, es una acción entre humanos que implica disfrutar del trabajo con las personas coadyuvando a que éstas tengan éxito". Agregando, además, que las organizaciones mo-

dernas han abierto nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo para la mujer, permitiendo desarrollar su estilo de liderazgo.

Maxfield (2004) dirigió un estudio que abarco varios países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, México y Venezuela. Este trabajo duró aproximadamente dos años y estuvo dirigido a ejecutivas de primer y segundo nivel, encontrándose semejanzas con el liderazgo femenino entre países. Según esta investigación el liderazgo femenino que podría denominarse estilo participativo, tiene estas características:

- Abierto y Directo.
- Orientado al desarrollo de equipos de trabajo.
- Dirigido a lograr el consenso.
- Comparte el poder con colegas y subalternos.
- Comunicativo y dispuesto a compartir información.
- Atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales.
- Orientado a la inclusión.
- Al cumplimiento eficiente de la tarea.
- Confiable y organizado.

Habilidades del Liderazgo Femenino

De acuerdo a la posición de autores como Madrigal (2005), el liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo, porque se trata de una relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

Al respecto Iriarte (2006) precisa desde su punto de vista, que la mismas son actitudes que se van fortaleciendo con la experiencia, por tanto, se considera que la mayor parte de las personas poseen algunas habilidades para ejercer algún tipo de liderazgo. En tal sentido, seguidamente se aperturan algunas teorías que de manera más explicitan describirán el tema.

Las habilidades vienen a destacar el estilo de liderazgo femenino, en el ámbito organizacional, las cuales se basan en las habilidades que caracterizan y discriminan la actuación de la mujer líder; considerando la posición de Madrigal (2005) quien las presenta de la forma como siguen: Habilidades físicas, habilidades intelectuales, habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades sociales.

En este orden de ideas surge entonces la posición de Labrador (2003), quien expresa que las tres áreas básicas de habilidades que una mujer debe desarrollar para ser más eficiente son principalmente las habilidades interpersonales (humanas), técnicas y conceptuales, las cuales también son descritas por Madrigal (2005) y que definitivamente serán plasmada para cubrir el interés que conlleva el presente estudio.

a. Habilidades Interpersonales

En este contexto, Madrigal (2005) considera que son las referidas a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, cooperación y respeto a las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes. Por su parte Ruiz (2003), considera que estas habilidades humanizan la empresa como objetivo, de la atención a la mejora de las relaciones en sus equipos.

Se precisa entonces que estas habilidades encierran elementos del liderazgo como Motivación, Dirección, Manejo de estrés, Actitud para el cambio, inteligencia emocional.

b. Habilidades Técnicas

Al respecto, Robbins (2004) señala que la lealtad constituye una característica muy importante en el trabajo en equipo. Por lo tanto las habilidades técnicas se refieren a la capacidad que tiene el individuo de captar y desarrollar todos aquellos conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante el desarrollo de las actividades y al uso de la totalidad de los recursos asignados y consolidar el trabajo en equipo.

En este sentido, la posición de Madrid (2005), es la de considerar las habilidades técnicas como la capacidad de utilizar en su favor, o en el del grupo, los recursos y relaciones necesarias para llevar a cabo tareas específicas y afrontar problemas. Incluyen: habilidades directivas, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos.

c. Habilidades Conceptuales

En este orden, se presenta la posición de Ruiz (2003) quien manifiesta que las habilidades conceptuales se refieren a la flexibilidad y dureza, que se encuentran en ámbitos de actuación conjunta, con el objetivo puesto en la conciliación de posturas.

Madrigal, (2005), explica que las mismas se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo, para coordinar e interpretar las

ideas, los conceptos y las practicas, y para analizar predecir y planificar según el contexto general tanto interno como externo de la empresa o institución

Prosigue el autor citado que es la habilidad para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana la influencia personal dentro de la misma; tales como: planificación estratégica, comportamiento organizacional, pronósticos entre otros.

Toma de decisiones

Día a día se tienen que enfrentar a procesos de toma de decisiones en todos los aspectos de la vida, ya sean grandes o pequeños los problemas a solucionar.

En este contexto, Huber (2002) expresa que la toma de decisiones es un proceso a través del cual se escoge un curso de acción; los términos utilizados como “elección” y “decisión”, se refieren al resultado inmediato del proceso de toma de decisiones.

En este orden, la referencia que hace Robbins (2004), sobre toma de decisiones, es la acción que se realiza al seleccionar entre varias alternativas, un curso de acción. En tal sentido, para el autor citado, la toma de decisiones es una parte fundamental de las actividades del gerente, en la planificación se toman las decisiones más importantes, por cuanto deciden lo relacionado a las metas y oportunidades, que recursos usaran y quien ejecutará cada tarea requerida.

Finalmente se toma en consideración la definición presentada por Kinicki y Kreitner (2004) quienes expresan que la toma de decisiones es un medio para llegar a fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternativas que llevan a un estado de cosas deseadas. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución.

Sobre la base de las definiciones presentadas por los autores citados existe coincidencia en expresar que es un proceso presente en todas las fases gerenciales. No obstante, la definición Kinicki y Kreitner (2004) recoge mayor información, la cual está adaptada a los intereses centrados en los objetivos que busca la presente investigación.

Metodología

La investigación se inserta dentro de la concepción positivista cuantitativa, de tipo descriptiva, y según el método de recolección de datos, la investigación se identifica con los estudios de campo.

El universo de este estudio lo conformaron todas las mujeres en cargos de dirección, en las sedes de las universidades públicas autónomas y experimentales con sede en la costa oriental del lago de Maracaibo, que en total suman cuarenta femeninas (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Distribución de las unidades de información del universo. Fuente: Unidad de Personal UNERMB - LUZ (2018).

Institución	Directivos	Jefes de Dependencias
UNERMB	09	26
LUZ COL	03	02
Total General	12	28

En referencia a las técnicas de obtención de datos para el ordenamiento, análisis e interpretación de los mismos, se requirió para este estudio el uso y aplicación de la técnica de observación mediante encuesta, a través del diseño y administración a las unidades informantes, de los cuestionarios. Esta técnica, brindó la oportunidad a los investigadores de obtener referencia de las fuentes primarias de información, como lo son las directoras y jefas de dependencias del núcleo de LUZ y UNERMB en el municipio Cabimas.

En cuanto al diseño del cuestionario para medir la variable liderazgo femenino; éste estuvo integrado por una batería de 96 ítems; denominado MM-LIFEM 2008; con una escala de actitudes Likert, con cinco opciones de respuestas (Ver Cuadro 2), con afirmaciones negativas y positivas; redactadas por su forma cerrada y por su tipo de estimación.

Cuadro 2. Ponderación de las opciones de respuestas. Fuente: Los autores (2018)

Afirmaciones (+)	Opciones	Afirmaciones (-)
5	TDA	1
4	DA	2
3	NDANED	3
2	ED	4
1	TED	5

Con respecto a la validez a que se sometió el cuestionario de actitudes Likert que midió la variable de estudio, fue del tipo contenido; que Corbetta

(2003) lo sitúa en el plano teórico, e indica que tan cubierto efectivamente está un concepto por los indicadores operativos o teóricos que lo miden.

Al mismo tiempo, el cuestionario, por poseer una escala de actitudes Likert, se le practicó una intraprueba a través de un análisis discriminante de ítems como parte de la validez de construcción.

De manera tal que por tratarse de un cuestionario con escala de actitudes Likert, se procedió a calcular la fiabilidad del mismo a través del coeficiente de Rulon. Dicho coeficiente presenta la bondad de utilizar en parte la técnica de “división por mitades”, pero para el cálculo de fiabilidad no supone necesariamente varianzas iguales; ni que ambos subtest estén divididos tan especialmente iguales en niveles de dificultad y contenido, por lo que solo se necesita estimar el tamaño de la varianza de error. La ecuación del coeficiente de Rulon se presenta a continuación:

$$r_{tt} = 1 - \left[\frac{S_d^2}{S_t^2} \right]$$

Para el cálculo de confiabilidad se procedió a aplicar la segunda versión del instrumento (luego de ser sometido al proceso de análisis discriminante de ítems) a una muestra piloto conformada por veinte (20) sujetos con características similares a las unidades de observación en estudio; y distintos a los que se les aplicó la versión preliminar de dicho cuestionario para el cálculo del poder discriminatorio de los ítems. El coeficiente alcanzado para el cuestionario MM-LIFEM 2008 fue de 0,997 por lo que posee altísima consistencia interna.

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos operativos del estudio se recurrió al uso de estadísticas descriptivas a través del ordenamiento frecuencial por categorías de interpretación por indicadores, subdimensiones y dimensiones; apoyados dicho análisis e interpretación por el cálculo de medidas de tendencia central (media aritmética, moda y mediana) y de dispersión (desviación estándar.

Resultados

Variable: Liderazgo Femenino

Dimensión: Habilidades del Liderazgo Femenino

Indicador: Habilidades Interpersonales (Humanas)

Tabla 1. Análisis del Indicador Habilidades Interpersonales Humanas. Fuente: Medina (2017)

C A T E - GORÍAS	RANGOS	FA	PROP	%
Muy Presente	≥16 - 20	34	0,85	85%
Presente	≥12 - <16	06	0,15	15%
Poco presente	≥8 - <12	--	--	--
Ausente	4 - <8	--	--	--
TOTALES		40	1	100%

V A - LORES	Sumatoria	Promedio	Desv.Estándar	Mediana
	672	16,844	1,742	16

Respecto de los datos expresados en la tabla 1; los mismos indican que el 85% de las unidades de información en estudio consideraron que las habilidades interpersonales del liderazgo femenino se encuentran muy presentes. El promedio aritmético de 16,844 se sitúa cercano al límite inferior de la amplitud de rango de la categoría de máxima concentración frecuencial. La desviación estándar de 1,742 demuestra una dispersión de los puntajes entre las 2 categorías que registran porcentajes. La mediana de 16 menor al promedio aritmético define un sesgo positivo, lo que indica una concentración de datos con valores menores a dicho promedio aritmético.

Variable: Liderazgo Femenino

Dimensión: Habilidades del Liderazgo Femenino

Indicador: Habilidades Técnicas

Tabla 2. Análisis del Indicador Habilidades Técnicas. Fuente: Medina (2017)

C A T E - GORÍAS	RANGOS	FA	PROP	%
Muy Presente	≥16 - 20	35	0,87	87%
Presente	≥12 - <16	05	0,13	13%
Poco presente	≥8 - <12	--	--	--
Ausente	4 - <8	--	--	--
TOTALES		40	1	100%

VALORES	Sumatoria	P r o m e - dio	Desv.Están- dar	Mediana
	679	17,063	1,510	17

Los datos contenidos en la tabla 2 señalan que el 87% de los sujetos encuestados definieron como muy presente las habilidades técnicas del liderazgo femenino de las gerentes de las unidades de análisis en estudio. El promedio de 17,063 se localiza en la clase de mayor registro porcentual. La desviación estándar de 1,510 explica una dispersión de los datos entre las dos categorías que presentan anotaciones frecuenciales. La mediana de 17 ligeramente menor al promedio aritmético define un ínfimo sesgo positivo; o sea una casi imperceptible tendencia de respuesta con valores menores a dicho promedio aritmético.

Variable: Liderazgo Femenino

Dimensión: Habilidades del Liderazgo Femenino

Indicador: Habilidades Conceptuales

Tabla 3. Análisis del Indicador Habilidades Conceptuales. Fuente: Medina (2017)

Categorías	Rangos	Fa	Prop	%
Muy Presente	≥16 - 20	40	1	100%
Presente	≥12 - <16	--	--	--
Poco presente	≥8 - <12	--	--	--
Ausente	4 - <8	--	--	--
TOTALES		40	1	100%

VALORES	Sumatoria	P r o m e - dio	Desv. Están- dar	Mediana
	708	17,531	1,5556	17

En lo que respecta a los datos expresados en la tabla 3, los mismos señalan que la totalidad de los sujetos encuestados afirman que se encuentran muy presente las habilidades conceptuales en las mujeres gerentes de las organizaciones estudiadas. El promedio de 17,531 se localiza en la clase de única referencia frecuencial.

La desviación estándar de 1,556 señala una ínfima dispersión de los datos en esa sola categoría. La mediana de 17 menor a la media

aritmética indica un sesgo positivo, o sea una tendencia de respuesta con observaciones que se localizan por debajo de dicho promedio aritmético.

Variable: Liderazgo Femenino

Dimensión: Habilidades del Liderazgo Femenino

Tabla 4. Análisis de la Dimensión Habilidades del Liderazgo Femenino. Fuente: Medina (2017).

Categorías	Rangos	Fa	Prop	%
Muy Presente	$\geq 48 - 60$	30	0,75	75%
Presente	$\geq 36 - < 48$	10	0,25	25%
Poco presente	$\geq 24 - < 36$	--	--	--
Ausente	$12 - < 24$	--	--	--
TOTALES		40	1	100%

V A - LORES	Sumatoria	P r o m e - dio	Desv. Están- dar	Mediana
	1981	49,525	4,635	49

Respecto de los datos contenidos en la tabla 4 en que ordenan descriptivamente los mismos; estos señalan que el 75% de los encuestados, ósea 3 de cada 4 sujetos, definieron como muy presente a la sumatoria de todas las habilidades que definen el liderazgo femenino en las organizaciones tomadas para el estudio. El promedio aritmético de 49,525 se localiza en la categoría de mayor registro frecuencial.

La desviación estándar de 4,635 indica una pequeña dispersión de los puntajes entre las dos categorías con anotación porcentual. La mediana de 49 menor al promedio aritmético señala un sesgo positivo de los puntajes, o sea una mayor concentración de las respuesta o puntajes por debajo del valor de dicho promedio aritmético.

Conclusiones

Es de hacer notar que el liderazgo femenino puede ser abordado desde dos perspectiva a saber, la primera que es aquel ejercido por personas del género femenino que ocupan cargos y o posiciones organizaciones donde ejercen influencia en un grupo determinado de personas dentro de las instituciones,

y la segunda por algunas características propias de la mujer que pueden ser adoptadas tanto por ambos géneros en el ejercicio profesional de sus cargos.

En el presente estudio se tomará como premisa aquellos funcionarios en ejercicio laboral enmarcados en el género femenino que ejercen un liderazgo dentro de las instituciones universitarias públicas autónomas y experimentales de la COL. Donde la principal conclusión es que en dichas instituciones en lo que respecta al personal en cargos gerenciales ocupados por mujeres, están muy presentes las habilidades interpersonales del liderazgo, habilidades técnicas de liderazgo y habilidades conceptuales.

Es decir, que el liderazgo ejercido por las féminas al momento de direccionar y coordinar los esfuerzos del personal bajo su cargo este es humanizante, al motivar al personal, al proporcionar herramientas para el manejo de estrés, potenciando esfuerzos positivos ante los cambios organizacionales. Por otra parte, estas se apoyan en la comunicación efectiva, en el manejo de conflictos y el trabajo en equipo, y por último poseen conocimientos técnicos de planificación, comportamiento organizacional y pronóstico.

Bibliografía

- Acedo T. (2007). Cultura Organizacional y Liderazgo Femenino en Cargos de Dirección en las Televisora de Señal Abierta del Municipio Maracaibo. Tesis URBE
- Bradicht, M. Y Portillo, M. (2005). *Revista Temas de Management*, Vol. III, pp. 15 – 21. Universidad del Cema.
- Carrasquero, R. (2007). Toma de Decisiones gerenciales y conflictos organizacionales en Empresas del Sector Construcción del Municipio Maracaibo. Tesis URBE.
- Castellanos (2006) Liderazgo de los directivos y toma de decisiones en las escuelas básicas. Tesis UNERMB.
- Cavagnola, C. y Tapia (2003). Los Otros Tópicos en Gestión de Personas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (Documento en Línea) Disponible <http://www.cybertesis.cl/tesis/chile/2003/cavagnola-c/htmlindex-frames.html>.
- Corbetto, P. (2003). Metodología de Investigación en Ciencias Sociales. 3era. Edición Edit. Mc Graw HiII, México.

- Gil'Adí (2004). *Liderazgo. Una decisión personal*. Serie McGraw Hill, Mexico.
- Hernández, Baptista y Fernández (2006) *Metodología de la Investigación*. Serie McGraw Hill, México.
- Hernandez y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill, México.
- Hodge, Anthony y Gales (2003). *Teoría de la Organizaciones. Un enfoque estratégico*. 6ta Edición. Edit. Prentice Hall. México
- Hubert (2002). *Toma de decisiones en la gerencia*. Editorial Trillas, México.
- Iriarte (2006). *Liderazgo femenino en cargo de dirección y el desempeño laboral de la fuerza de ventas en empresas de cosméticos*. Tesis URBE.
- Kerlinguer, Ned y Lee, Howard (2002). *Investigación del Comportamiento*. 4a edición. México. McGraw-Hill.
- Kinicki y Kreitner (2004). *Comportamiento Organizacional*. Serie McGraw Hill.
- Labrador (2003). *Liderazgo gerencial femenino a través de habilidades de la inteligencia emocional*. Tesis URBE.
- Lassaga, G. (2005). *Líderes con pañoleta y Fragancia sugestiva*. Disponible en: www.mujeresdeempresas.com [F/C: 22 de marzo de 2007]
- Lardent, A (2001). *Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Planeamiento, Tecnología y Calidad*. Edit. Prentice Hall, México.
- Lussier, R. y Anchua, C. (2002). *Liderazgo Teoría Aplicación - Habilidades de Desarrollo*. Editorial Thompson Learning. México.
- Madrigal (2005). *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje*. Serie McGraw Hill.
- Marquez (2005). *A pesar de los pesares: Mujeres líderes en el mundo empresarial venezolano*. IESA – Caracas.
- Maxfield, S. (2004). “Mujeres en el Límite. Poder Corporativo en América Latina”. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas. Inter-American Dialogue y Simmons Graduate School of Management.

- Mendez (2003). Metodología: Diseños y Desarrollo del Proceso de Investigación Mc. Gran Hill Colombia.
- Parra (2006). Guía de muestreo Profesor titulado de la Universidad del Zulia Jefe de División Estadística del centro de Estadística Investigación de Operaciones.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hill, México.
- Robbins y Coulter (2005). *Administración*, 8va Edición, Editorial Pearson-Prentice Hill. México.
- Sabino (2002). *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Panapo.
- Santamaria (2004). *Permitamos el ejercicio del liderazgo femenino*. IESA, Caracas
- Singer (1997). *Una Economía Política del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica. México
- Villegas (2000). *La administración de personal* 3era. Edición Trillas.

Capítulo VIII. Estrategia de la gerencia transformacional para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos

Yanine Revilla Nava¹⁷ y José Jiménez¹⁸

Introducción

Pasado un siglo del surgimiento de la industria petrolera, con todos sus procesos relacionados con exploración, extracción, refinamiento, transporte y mercadotecnia, se logra denotar como las economías del mundo han enfrentado un descenso apresurado en los ingresos monetarios derivados por el sector petrolero, considerándose los conflictos de índole tanto políticos como económicos en distintos países, lo cual ha conllevado a la baja en el precio del petróleo y sus derivados, originando esta situación acciones o políticas empresariales dirigidas a soportar las consecuencias monetarias.

En tal sentido, con una historia petrolera amplia, caracterizada la misma por altibajos significativos, entre el auge y la bonanza a crisis, las cuales fueron superadas por arduo trabajo y esfuerzos conjuntos en los principales países productores de petróleo del mundo. Todo esto, producto de las condiciones políticas, económicas acogidas por dichos países para sobrellevar exitosamente una industria de tal tamaño en un mercado realmente exigente, pero con una fluctuante demanda.

17 Actualmente participante del programa doctoral de Ciencia Gerenciales de URBE, Magister en Gerencia de empresas, mención Gerencia Financiera Universidad del Zulia 2016, Licenciada en Contaduría Pública, URU 2011, TSU en electrónica computarizada UNIR 2002. Investigadora CONDES- LUZ, PEII nivel A2. Profesora Ordinaria Agregado FCES-LUZ. Secretaria del Consejo de Facultad en FCES-LUZ. Profesora Instructor de URU. profesorayanirevi@gmail.com

18 Magister en gerencia de proyectos industriales 2018, Licenciado en contaduría pública 2010, Líder de contabilidad en general en la empresa Kentodal, C.A correo: jimenezjosemanuel75@gmail.com

Por tal razón, durante años se han manejado los procesos operacionales en las empresas de manera técnica, siendo importante reducir costos, mejorando la utilización de la mano de obra, dejando de un lado los procesos operacionales como fuentes de ventaja competitiva. Motivo por el cual, deben trazarse estrategias para el control de proyectos que conlleven a un correcto manejo de los procesos operativo en las empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos.

Por consiguiente, el control de proyectos muestra el progreso en cada una de las actividades a ejecutar y en los estados financieros se refleja los gastos, ingresos o deudas. Por ello, se puede decir, que un buen control de proyecto se lleva a cabo mediante una planificación, que por lo general se efectúa con incertidumbre; ese control establecido debe ser considerablemente dinámico, para acompañar permanentemente la ejecución en todas sus fases; proporcionando información real, constante en las diversas variables, permitiendo al gerente, evaluar o tomar las decisiones necesarias.

Por esta razón, resulta necesaria la indagación en empresas de servicios de fluido de perforación de pozos petroleros, donde por medio de conversaciones con los gerentes se conoció que estos negocios presentan debilidades en el control de proyectos, razón por la cual la estrategia para el control de proyecto tarda en causar efecto, en fomentar cambios organizacionales, donde el diseño del proceso requiere de tecnologías apropiadas para alcanzar el cumplir con los cronogramas, minimizando en el mejor margen posible los costos y cuidando la calidad del servicios prestado, basado en métodos de aseguramiento, tomando en cuenta el recurso humano como eje central en el desarrollo operativo.

Toda esta situación hace que los proyectos dentro de esta área se desarrollen en una completa espontaneidad, sin control ni medición del cumplimiento de lo planificado con respecto a lo ejecutado, a tal de dejar de cerrar las órdenes de trabajo, quedando sin información en relación a cuáles proyectos están terminados y cuantos están pendientes. Por esta razón, se destaca que también se presentan retrasos en la recepción de materiales, implicando replanificaciones, generando atraso en el cumplimiento de los proyectos.

Toda esta situación, generará consecuencias importantes como pérdidas económicas a las empresas de servicio de fluido de perforación de pozos es-

tudiadas, en conjunto con más dificultades en los procesos de medición de la calidad de los servicios y por ende en la satisfacción del cliente. Razón por la cual, es importante destacar, que, si no implementan estrategias para el control de proyectos, mantendrán a futuro márgenes de incertidumbre en relación a las operaciones necesarias, lo cual conllevará a descontroles en la calidad de la actividad empresarial debilitando la decisión gerencial de mantener estructuras empresariales acorde a los objetivos organizacionales. Donde la gerencia perderá la capacidad de gestionar beneficios operativos.

Por consiguiente, se exponen en relación a lo explicado una serie de acciones a seguir denominados objetivos, buscando formular estrategias originadas de una gerencia transformacional abocada al control de proyectos, a efecto de lograr beneficios económicos provenientes del ritmo del ciclo de su operatividad, considerando esencialmente su razón social, lo cual sustentara el dinamismo de la actividad económica de estas empresas.

Objetivos de la gerencia

- Proponer estrategias gerenciales transformacionales para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.
- Diagnosticar la situación actual del proceso para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.
- Describir las características de los proyectos de fluidos de perforación de pozos en empresas de servicios en el estado Zulia.
- Determinar los requerimientos de recursos gerenciales para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.
- Establecer acciones para la formulación de estrategias para la gerencia transformacional que sean útiles en el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.
- Formular estrategias para la gerencia transformacional en el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.

Metodología

El presente capítulo se fundamentó en una metodología de tipo descriptiva ya que requirió de la búsqueda, de caracterización y análisis detallado de la situación actual, así como de las mejoras prácticas expuesta por autores reconocidos para lograr el objetivo del presente estudio. Al mismo tiempo fue de campo, por haberse implementado un instrumento de recolección de datos el cual permitió conocer la situación actual de los proyectos en empresas de servicio de fluidos de perforación en el estado Zulia.

El diseño fue no experimental, transversal o transeccional, por no haber sido manipulada la variable de estudio, además la recolección de datos se realizó en un momento único, adicionalmente la observación directa de los fenómenos ocurrentes fue llevada a cabo por el investigador quién se encontraba inmerso en el ambiente natural de la situación objeto de estudio, de igual manera los sujetos fuente de los datos recolectados. En este sentido, para proponer las estrategias, se tomó como población un total de 15 personas con características o funciones similares en el área de fluidos de perforación de pozos

Desarrollo teórico

Las estrategias en toda empresa, son acciones gerenciales, en búsqueda de impactos organizacionales en un plazo determinado; motivo por el cual se utilizan como herramientas en la gerencia empresarial de un negocio, para lograr de esta forma las decisiones relacionadas con su actividad económica, siendo coherentes con sus normativas internas.

Por consiguiente, la gerencia en una empresa, requiere de cambios constantes para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, tomando en consideración la forma de realizar el cumplimiento de esta meta, para que las organizaciones puedan funcionar de forma correcta, en tiempos de cambios, donde la competitividad es el rasgo resaltante para poder mantenerse en el mercado donde se desenvuelve.

Razón por la cual, la gerencia transformacional es la contestación a la incógnita de cómo proceder en el cumplimiento de las actividades en un negocio, necesitándose acciones a seguir de manera estratégica e innovadora, para accionar en nuevas condiciones originadoras de crecimiento organizacional, personal y profesional de todos los integrantes de la unidad generadora de valor.

Estrategias

Desde el enfoque de Corredor (2012). Las estrategias son una serie de decisiones de tamaño, de localización, de selección de proceso, o tecnología, como aquellas que tienen impacto en el largo plazo. Por otra parte, Carrion (2007), explica que se refiere en términos generales a alguna herramienta de gestión empresarial actualizada, que pretenden aplicar o introducir en la organización.

Y finalmente Lovelock (2010), hace referencia a que son estrategias donde se llevan a cabo una serie de decisiones relacionadas con la actividad económica de una compañía, lo cual es denominado operaciones, donde las mismas deberán ser coherentes, así como correlacionadas, basadas en políticas empresariales, es decir, gerenciales.

Control de proyectos

Para Guido y Clements (2009), el control del proyecto, inicia con el establecimiento de un plan de línea base que muestra cómo se logrará el alcance de un determinado proyecto a tiempo y dentro del presupuesto, así mismo, para establecer reglamentariamente el período de presentación de informes sistemáticos, para comparar el avance real en relación al planificado.

Para Pmbok (2013), una vez recopilados los datos, en conjunto con la información anteriormente expuesta, el control de proyecto es utilizado para actualizar el programa y presupuesto del mismo, los cuales serán comparados con el programa de la línea base, para posteriormente analizarlos en busca de variaciones y así determinar avances o retrasado, si ha excedido el costo presupuestado o se encuentra por debajo del mismo.

En tal sentido, el propósito es adoptar acciones correctivas o preventivas para controlar el rendimiento, así como la supervisión como elemento importante en la dirección de proyectos que se realiza a lo largo del mismo e incluye la obtención, medición y difusión de información sobre el rendimiento, así como también, la evaluación de las mediciones, al igual que las tendencias para llevar a efecto las mejoras del proceso.

Estrategias de la gerencia transformacional para el control de proyectos

Partiendo de la base de los conceptos expuestos, por los autores Corredor (2012), Carrion (2007), Lovelock (2010), con respecto a estrategias; y los au-

tores Guido y Clements (2009), Pmbok (2013), Cartay (2010), en relación al control de proyectos, las estrategias de la gerencia transformacional para el control de proyectos, se trata de una serie de acciones gerenciales donde se planifican los pasos a seguir para el logro de los objetivos empresariales, tomando en consideración requerimiento de equipo humano de múltiples disciplinas, elementos financieros, así como tecnológicos, siendo necesario que en la toma de decisiones se realice un análisis del entorno en relación a las metas propuestas para el logro de los objetivos de la operatividad, tomando en consideración las políticas de la empresa.

Proceso para el control de proyecto

Seguidamente se procede a presentar los elementos necesarios para la descripción del proceso de control de proyecto en relación a la situación presente actualmente en las empresas abordadas en el estudio, todo con la finalidad de ser utilizado como base principal en el establecimiento de los indicadores formulados en el diagnóstico de la situación actual del proceso para el control de proyectos, los cuales de acuerdo a lo expuesto por Guido y Clement (2009), son el cronograma donde se especifica puntualmente cuándo debe iniciar o culminar cada tarea o actividad del mismo, la revisión de objetivos definido por Cartay (2010), como las acciones a seguir en la planificación organizacional, integrando personal, la dirección y el control de toda la entidad.

De igual manera, la medición del progreso, lo cual para León (2010), es cuantificar el trabajo ejecutado para compararlo con lo planificado, detectando las desviaciones, así como tomar las acciones correctivas de ser necesarias. La base para la medición del avance reside en obtener el nivel de la estructura analítica del trabajo, conformado con los productos asociados a las actividades innatas a un determinado proyecto de inversión.

Por ello, se deben monitorear los materiales y equipos, enfatizando Cartay (2010), que se centra en un seguimiento de los mismos, aun cuando no introduce función nueva alguna en la estructura organizacional del proyecto, se debe seguir una agrupación de funciones existentes que tengan relación con el suministro oportuno de materiales para garantizar la operatividad del proyecto y finalmente, la modificación de presupuesto que se fundamenta en un control financiero, implicando las acciones y/o medidas

para corregir las desviaciones de los recursos monetarios en el desarrollo de las actividades organizacionales, de tal forma, se logre el alcance de los planes exitosamente, en términos de productividad.

Características de los proyectos

Todo proyecto se origina empresarialmente de una necesidad. Se orienta organizacionalmente, en la consecución de un resultado dentro de un plazo de tiempo limitado, con un principio y un fin que determinan el alcance y los recursos. A continuación, se definen las características de los proyectos que deben detallarse de forma clara para cumplir el seguimiento y monitoreo del mismo, las cuales según Pmbok (2013), son el alcance donde se describe el cómo un trabajo es realizado en una empresa para garantizar en la misma, la entrega definitiva de producto, servicio o resultado de las funciones de las operaciones a los clientes, para de esa forma ser aprobados por los mismos.

Así mismo, el tiempo, lo cual según Guido y Clement (2009), es un elemento esencial en la ejecución de un proyecto, donde los métodos comunes para estimar el tiempo de desarrollo del proyecto son el histórico, el intuitivo y el de la forma estándar, todos necesarios para informar a la gerencia de cuándo es probable que termine y se implemente el sistema.

De igual manera, los costos como elemento esencial de acuerdo a Albarrán (2015), al señalar que es importante planificar, estimar, presupuestar, financiar el proyecto, tomando en consideración los costos que estas actividades generan la gestión del costo incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de los costos.

Requerimientos para el control de proyectos

Pmbok (2013), establece dentro de su caracterización los requerimientos para el control de proyectos, se orienta en una serie de aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales del mismo, donde el éxito depende de esto, siendo importante gestionar elementos clave para el logro de los propósitos documentados. Razón por la cual, se deben administrar de acuerdo a las exigencias o expectativas de los clientes.

En este sentido Cartay (2010), hace referencia a que la entrega del producto o servicio depende de la calidad originada del cumplimiento de los requerimientos, donde el desempeño se origina de los mismos. De la misma

manera que Toro (2014), señala que el control de los proyectos se origina del logro de una serie de requisitos centrados en el desarrollo de lo propuesto en el plan empresarial, considerando aspectos como el personal o recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, entre otros.

Acciones gerenciales para la formulación de estrategias

De acuerdo a Mejía (2015), para la formulación de estrategias en las empresas es necesario e imperante el llevar a cabo o desarrollar un proceso basado en una serie de acciones que conlleven al monitoreo de lo esperado organizacionalmente, a efectos de lograr que la toma de decisiones gerenciales se fundamente en elementos previamente investigados con respecto al servicio o productos a ofrecer, buscando de esta manera la dirección del mismo.

Por otra parte, agrega Lawrence (2013), que los objetivos empresariales en todo negocio, independientemente de su actividad económica, se deben sustentar con estrategias organizacionales previamente formuladas para poder aprovechar al máximo los recursos destinados para la meta, para lo cual es necesario la utilización de un riguroso análisis de la operatividad planificada.

Por otra parte, expresa Ortega (2008), que, en las acciones para la formulación de estrategias, se aplican diversas técnicas para el logro de la identificación de los requisitos y necesidades del potencial mercado, para de esa forma situarse ante de materializar la entrega del producto o servicio proyectado, buscando de esta manera el control de los objetivos propuestos, para lo cual debe realizarse una investigación del entorno, un análisis de las operaciones, sustentándose así la toma de decisiones.

Resultados de la investigación

Las tablas presentadas a continuación, contienen los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento, desarrolladas por dimensión junto con los indicadores que la componen. Estas muestran la distribución de la frecuencia absoluta y relativa, así como la media aritmética de los mismos. De esta manera, fueron obtenidos los resultados cuantitativos, mediante los cuales se determinaron los resultados cualitativos. Estos últimos son la base tanto para las conclusiones como recomendaciones del presente estudio, ambas orientadas a las dimensiones e indicadores donde se evidenciaron debilidad.

En este orden de ideas, la siguiente tabla muestra los resultados correspondientes a la primera dimensión denominada Situación Actual para el proceso

del control de proyectos, integrada por los indicadores cronograma de trabajo, revisión de objetivos, medición de progreso, monitoreo de materiales y equipos, y modificación de presupuesto, los cuales dan respuesta al primer objetivo específico de la investigación orientado a Diagnosticar la situación actual del proceso para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.

Tabla No. 1. Situación actual del proceso para el control de proyectos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Objetivo Especifico: Diagnosticar la situación actual del proceso para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos, estado Zulia.												
Dimensión	Alternativas	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total		X Indic.
Situación actual del proceso para el control de proyectos	INDICADORES	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
	Cronograma de trabajo	0	0	24	53.34	15	33.33	6	13.33	45	100	2.40
	Revisión de Objetivos	8	17.78	22	48.89	15	33.33	0	0	45	100	2.84
	Medición de Progreso	3	6.67	18	40	24	53.33	0	0	45	100	2.53
	Monitoreo de materiales y equipos	0	0	10	22.22	35	77.78	0	0	45	100	2.22
	Modificación de presupuestos	3	6.66	12	26.67	30	66.67	0	0	45	100	2.40
	Interpretación de la Dimensión	Los Gerentes de proyectos presentan un bajo control en relación a la dimensión: Situación actual del proceso para el control de proyectos										

Interpretando los resultados arrojados en la tabla 1, correspondiente a la primera dimensión, la cual está dirigida a la situación actual del proceso para el control de proyectos que muestran lo siguiente:

Evaluando el primer indicador cronograma de trabajo el mayor porcentaje recayó en la alternativa casi siempre en un 53,34%, indicando que la mayoría de los sujetos aseguran que no cuentan con precisión con cronogramas de trabajo para ejecutar los proyectos, en lo que refiere a la secuencia cronológicas de las actividades, para alcanzar los resultados propuestos en el proyecto. Mientras un 33,33% indicó casi nunca, un 13,33% nunca, y un 0% siempre.

El resultado de la media para el indicador cronograma de trabajo arroja un valor de 2,40% ubicado en la tabla del baremo como baja, lo cual refleja que se presentan ciertas deficiencias en cuanto a lo señalado por León (2010), quien define al cronograma de trabajo como una secuencia detallada de las actividades a ejecutar para alcanzar los resultados propuestos.

En cuanto al indicador revisión de objetivos obtuvo el mayor porcentaje en la alternativa casi siempre con el 48,89%, lo cual indica que según

a población encuestada en las empresas estudiadas no se precisan criterios de medición de objetivos, integrando al personal y considerando los costos en su revisión. Seguido muy de cerca por la alternativa casi nunca con el 33,33%, 17,78% de siempre y 0% nunca.

El resultado de la media para el indicador revisión de objetivos arroja un valor de 2,84 ubicado en la tabla de baremo como alto, lo cual coincide medianamente con de lo expuesto por Cartay (2010), quien dice que los objetivos deben ser revisados con precisión continua y oportunamente, sin perder la visión completa del proyecto, para detectar problemas potenciales y evitar desviaciones.

Por su parte el indicador medición de progreso obtuvo el mayor porcentaje en la alternativa casi nunca de un 53,33%, resultado que manifiesta que los gerentes se despreocupan por medir el tiempo de ejecución de las actividades del personal del proyecto, lo cual facilitaría el determinar su avance físico real y ponderarla sobre la base hora/hombre seguido de la alternativa casi siempre 40%, siempre 6,67% y nunca 0%.

El resultado de la media para el indicador medición de progreso arrojó un valor de 2,53 ubicado en la tabla de baremo como alta, lo cual no coincide de un todo con lo explicado por Cartay (2010), quien define la medición del progreso como el resultado ponderado del tiempo de ejecución de la actividad y el resultado físico de la actividad humana durante ese tiempo.

Con respecto al indicador monitoreo de materiales y equipos el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa de respuesta casi nunca con un resultado igual a 77,78%, lo cual significa que eventualmente monitorean los proyectos agrupando las funciones del personal en relación al suministro de materiales, para la administración de los mismos, y su abastecimiento en la ejecución de proyectos, seguido de la alternativa casi siempre con un 22,22%, siempre 0% y nunca 0%.

El resultado de la media para el indicador monitoreo de materiales y equipos arrojó un valor igual a 2,22 ubicado en la tabla de baremo como baja, lo cual contradice a Cartay (2010), quien menciona que el monitoreo de los materiales y equipos aun cuando no introduce función nueva alguna en la estructura organizacional del proyecto, sugiere una agrupación de funciones existentes que tengan relación con el abastecimiento de materiales para garantizar la operacionalidad del proyecto.

Finalmente, se presentan los resultados para el indicador modificación de presupuesto donde se obtuvo como mayor porcentaje de respuesta en casi nunca un 66,67%, denotándose debilidad en los proyectos desde el punto de vista presupuestario, en relación a los trámites administrativos a realizar cuando existen incrementos en los costos, seguido por el 26,67% quienes aseguran que casi siempre la realizan, un 6,66% para la alternativa siempre y 0% nunca.

El resultado de la media para el indicador modificación de presupuesto arrojó un valor igual a 2,40 ubicado en la tabla de baremo como baja, lo cual se diferencia de lo explicado por Cartay (2010), para quien es necesario hacer modificaciones de acuerdo a las fuente de financiamiento, cuando se solicita un incremento de costos en la ejecución de un proyecto esta solicitud debe cumplir con una serie de recaudados o gestiones y pasar por determinados tramites que hace laborioso y tardío la obtención del recurso.

Continuando con la presentación de los resultados, en la tabla 2 se muestran los referentes a la dimensión características de los proyectos, conformada por los indicadores alcance, tiempo, costos Mediante estos, se busca dar respuesta al segundo objetivo específico de la investigación.

Tabla No. 2. Características de los proyectos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Objetivo Específico: Describir las características de los proyectos de fluidos de perforación de pozos en empresas de servicios, estado Zulia.													
Dimensión	Alternativas	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total		X Indic.	X Dim.
Características de los proyectos	INDICADORES	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
	Alcance	0	0	15	33.33	30	66.67	0	0	45	100	2.33	2.36
	Tiempo	5	11.11	12	26.67	28	62.22	0	0	45	100	2.49	
	Costo	0	0	12	26.67	33	73.33	0	0	45	100	2.27	
	Interpretación de la Dimensión	Los Gerentes de proyectos presentan un bajo control en relación a la dimensión: Características de los proyectos											

Interpretando los resultados arrojados en la tabla 2, correspondiente a la segunda dimensión, la cual está dirigida a las características de los proyectos de fluidos de perforación de pozos en empresas de servicio, estado Zulia, muestran lo siguiente:

Evaluando el primer indicador alcance el mayor porcentaje recayó en la alternativa casi nunca con un 66,67%, lo cual permite inferir según la mayoría de los sujetos encuestados que la gerencia no garantiza con pre-

cisión que el proyecto alcance la entrega del servicio a sus clientes, para lo cual requieren aprobación de los mismos, una vez cumplidos los criterios de aceptación acordados con estos, seguido de casis siempre en un 33,33%, siempre y nunca en 0%.

El resultado de la media para el indicador alcance arrojó un valor de 2,33 ubicado en la tabla del baremo como bajo, lo cual refleja que se presentan ciertas deficiencias en cuanto a lo señalado por el PMBOK (2013), el alcance de un proyecto es un trabajo que se realiza en una empresa para garantizar la entrega definitiva de producto, servicio o resultado de las funciones de las operaciones a los clientes, para ser aprobados por los mismos, de acuerdo a los criterios de aceptación acordados.

En cuanto al indicador tiempo el mayor porcentaje fue para la alternativa casi nunca con el 62,22% Analizando estos resultados se puede observar que más del 60% de los sujetos evaluados ratifican que no se cumplen con firmeza la secuencia de tiempo necesarios para la conclusión de los proyectos. Seguido muy de cerca por la alternativa casi siempre con el 26,67%, siempre con 11,11% y nunca con 0%.

El resultado de la media para el indicador tiempo arrojó un valor de 2,49% ubicado en la tabla de baremo como baja, lo cual va en contra de lo expuesto por el PMBOK (2013), quien explica que la gestión del tiempo del proyecto incluye aquellos procesos necesarios para lograr la conclusión a tiempo del mismo, así como de las actividades inherentes a estas, estos incluyen la definición de las actividades para el establecimiento de la secuencia, la estimación de la duración, el desarrollo y control del cronograma.

Finalmente, en el indicador costos se denota que el mayor porcentaje está en casi nunca en un 73,33%, indicando deficiencias en su verificación, es decir, en el análisis del desempeño de los costos, en relación a la aplicación de medidas correctivas y la revisión de los requisitos de financiación del proyecto, seguido por la alternativa casi siempre con el 26,67%, siempre y nunca con 0%.

El resultado de la media para el indicador costos arrojó un valor de 2,27% ubicado en la tabla del baremo como baja, lo cual está en desacuerdo a lo establecido por PMBOK (2013), donde se explica que los costos forman parte de la gestión de los proyectos, los cuales deben ser analizados de manera constante para vigilar su influencia en el mismo, y aplicar medidas

de correcciones si así se requiere, siendo esto una forma de revisar los requisitos de la financiación del proyecto

Por otro lado, se presentan los resultados de la tercera dimensión enfocada en requerimientos de recursos para el control de proyectos, cuyos indicadores son recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, para responder al tercer objetivo específico dirigido a Determinar los requerimientos de recursos para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.

Tabla No 3. Requerimiento de recursos para el control de proyectos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Objetivo Específico: Determinar los requerimientos de recursos para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos, estado Zulia.

Dimensión	Alternativas	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total		X Indic.	X Dim.
Requerimientos de recursos para el control de proyectos	INDICADORES	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		2.57
	Humanos	0	0	20	44.44	25	55.56	0	0	45	100	2.44	
	Técnicos	10	22.22	25	55.56	10	22.22	0	0	45	100	3	
	Materiales	0	0	15	33.33	30	66.67	0	0	45	100	2.50	
	Financieros	0	0	20	44.44	25	55.56	0	0	45	100	2.33	
	Interpretación de la Dimensión	Los Gerentes de proyectos presentan un bajo control en relación a la dimensión: Requerimientos de recursos para el control de proyectos											

Interpretando los resultados arrojados en la tabla 3, correspondiente a la tercera dimensión, la cual está dirigida a los requerimientos de recursos para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de pozo, estado Zulia, muestran lo siguiente:

Evaluando el primer indicador requerimientos humanos el mayor porcentaje recayó en la alternativa casi nunca con un porcentaje de 55,56% y casi siempre en un 44,44%, lo cual permite inferir que la mayoría de los sujetos de esta frecuencia cuentan parcialmente con personal calificado y la cantidad necesaria para la ejecución de los proyectos, en relación a su alcance, y para las alternativas siempre y nunca obtuvieron un porcentaje de 0%.

El resultado de la media para el indicador requerimientos humanos arrojó un valor de 2,44 ubicado en la tabla del baremo como bajo, lo cual refleja que estar en parte de acuerdo a lo expuesto en PMBOK (2013), donde es establece que el trámite de los Recursos Humanos del proyecto debe tomar en cuenta los procesos que organizan y dirigen el equipo del mismo, el cual debe estar conformado por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para el alcance de su entrega al mercado.

En cuanto al indicador recursos técnicos obtuvo el mayor porcentaje en la alternativa casi siempre con el 55,56% seguido muy de cerca por la alternativa casi nunca y siempre con el 22,22%, así como el 0% de nunca, lo cual indica que la gerencia se preocupa por especificar los recursos técnicos necesarios en el proyecto mediante una hoja de datos, soportándolo por medio de normas para su desarrollo.

El resultado de la media para el indicador recursos técnicos arrojó un valor de 3, ubicado en la tabla de baremo como alta, lo cual está de acuerdo con lo señalado por GGPIC (2009), donde se describe la lista de equipos para un proyecto como parte o recurso fundamental o técnicos en desarrollo de este, donde la lista de esos materiales debe ser lo más completa posible y expresada en hojas de datos, especificando los materiales de construcción, fabricación así como cualquier otro aspecto importante en el desarrollo del proyecto, resultantes de la ingeniería, los cuales deben estar soportados por las normas y códigos establecidos de acuerdo a la actividad.

Por su parte el indicador material, obtuvo el mayor porcentaje en la alternativa casi nunca, seguido de la alternativa casi siempre con 66,67% y 33,33 respectivamente, infiriéndose que la gerencia medianamente gestiona equipos necesarios en el desarrollo del proyecto, administrando la infraestructura física, al controlar la llegada de insumos para el mismo. En relación a las alternativas siempre y nunca las mismas obtuvieron un 0%.

El resultado de la media para el indicador recursos materiales arrojó un valor de 2,50 ubicado en la tabla de baremo como baja, lo cual contradice lo expuesto por Baca (2010), quien define a los materiales como las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, entre otros necesarios para el desarrollo de un proyecto. En este sentido, la gestión de los materiales de un proyecto contempla la forma como deben adquirirse y controlar la llegada de todos los insumos relacionados con el proyecto.

Finalmente, en el indicador recursos financieros se encontró el mayor porcentaje en casi nunca y casi siempre en un 55,56% y 44,44% respectivamente indicando que la gerencia analiza parcialmente el requerimiento financiero para proyecto, afectando su gestión y evaluación de la rentabilidad del mismo, en cuanto a las alternativas siempre y nunca las mismas obtuvieron un 0%.

El resultado de la media para el indicador recursos financieros arrojó un valor de 2,33 ubicado en la tabla de baremo como baja, lo cual está en

desacuerdo a lo establecido En Pmbok (2013), donde se expone que se requiere de su control, basándose en análisis financiero, entendiendo de esta forma la sensibilidad de la viabilidad financiera del proyecto, para de esta manera ordenar de forma automatizada la evaluación de la rentabilidad.

De igual manera, se exponen los resultados de la cuarta dimensión, enfocada en acciones para la formulación de estrategias para el control de proyectos, bajo los indicadores investigación del entorno, análisis de las operaciones, y toma de decisiones, conformando al tercer objetivo de Establecer acciones para la formulación de estrategias para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia., presentado en la siguiente tabla.

Tabla No 4. Acciones para la formulación de estrategias para la gerencia transformacional el control de proyectos. Fuente: Elaboración propia (2017).

Objetivo Específico: Establecer acciones para la formulación de estrategias para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos, estado Zulia.													
Dimensión	Alternativas	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total		X Indic.	X Dim.
Acciones para la formulación de estrategias	INDICADORES	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
	Investigación del entorno	0	0	8	17.78	37	82.22	0	0	45	100	2.18	2.34
	Análisis de las operaciones	0	0	15	33.33	30	66.67	0	0	45	100	2.50	
	Toma de decisiones	0	0	20	44.44	25	55.56	0	0	45	100	2.33	
	Interpretación de la Dimensión	Los Gerentes de proyectos presentan un bajo control en relación a la dimensión: Acciones para la formulación de estrategias											

Con respecto a la dimensión acciones para la formulación de estrategias para el control de proyectos se presentan en la tabla 4, donde los resultados explican con respecto al indicador investigación del entorno las mayores respuestas se agruparon en las alternativas casi nunca con 82,22% y casi siempre con 17,78%, respectivamente, lo cual implica que el gerente revisa medianamente las fortalezas de la administración del proyecto, en relación al entorno del mismo, es decir, que se afecta la gestión del alcance del proyecto, de igual modo, se denota que las alternativas siempre y nunca obtuvieron un 0%.

En este sentido, la media fue 2,18 indicando que es baja, lo cual demuestra las debilidades claves en las áreas de gestión del proyecto con respecto a la cantidad de información estratégica desarrollada por la gestión del proyecto.

Estos resultados son contradictorios a lo expuesto por Corredor (2012), quien explica que la investigación del entorno debe ser llevada a cabo en dos frentes: internos y externo, para de esta manera tener datos para la formulación de estrategias, aplicando auditoria interna y externa. Primero, mediante la investigación interna que identifica las debilidades y fortalezas claves en la funcionalidad del proyecto, en áreas tales como gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. De esta manera con la investigación externa se verifica o explora la cantidad de información estratégica para el control de proyecto.

Ahora bien, para el indicador análisis de las operaciones se encuentra un 66,67% de las respuestas en la alternativa casi nunca, seguida de un 33,33% en casi siempre y un 0% en siempre y nunca. Significando que el estudio de las operaciones presenta debilidades por parte de la gerencia, desconociéndose el destino del proyecto, razón por la cual se dificulta la aplicación de estrategias.

Estos resultados, arrojaron una media de 2,50 lo cual indica que es baja la investigación de los factores internos y externos que afectan el proceso para la formulación de estrategias del proyecto, que involucren al personal, así como definición de metas del mismo.

Los resultados descritos anteriormente contradicen lo expuesto por Corredor (2012), quien manifiesta y explica que en el control de un proyecto empresarial se analizan las operaciones, mediante la formulación, la ejecución y la evaluación de las estrategias, con la finalidad de llevar a cabo el proceso que conduce a la fijación de la misión del proyecto con el propósito de precisar objetivos y estrategias para la compañía.

Por otra parte, para el indicador toma de decisiones se centraron las respuestas con un 55,56% en la alternativa casi nunca seguida de casi siempre con 44,44%, y las alternativas siempre y nunca con un 0%, lo cual implica que es débil la toma de decisiones por parte de la gerencia, afectando la generación de cambio en las actividades de los proyectos.

Por consiguiente, la media encontrada en el indicador es de 2,33, indicando que es baja, lo cual significa que se evalúa sin mucha precisión las diferentes alternativas para la formulación de estrategias para el proyecto.

En contradicción con lo expuesto Corredor (2012), Señala que su labor

principal es pensar la misión del negocio, lo cual lleva a la fijación de objetivos y al desarrollo de estrategias y planes, y a la toma de decisión, para generar cambios en los proyectos en relación a resultados futuros. Por ello, en todos los niveles de una organización, los gerentes se obligarán a usar su juicio e intuición, de allí el pensamiento intuitivo y el pensamiento estratégico puede y deben contemplarse mutuamente en la toma de decisiones de un proyecto.

En este sentido se presenta la tabla 5, donde se proyectan los resultados de la variable, facilitando un análisis de la misma con respecto a las necesidades de estrategias para la gerencia transformacional que sean útiles en el control de proyectos, conociendo la situación actual del proceso para el control de proyectos, sus características, requerimiento de recursos y las acciones para la formulación de estrategias para el control de proyectos.

Estrategias para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el Estado Zulia

Seguidamente se presentan una serie de estrategias para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, partiendo de una gerencia transformacional, por cuanto es de suma importancia en todas las fases del proyecto, contar con una propuesta que garantice el mejoramiento en la formulación de estrategias para la toma de decisiones, ya que de las mismas medidas tomadas por los gerentes en las áreas de fluido de perforación de pozos; dependen todos los procesos y actividades que participan en un proyecto de este tipo.

Es por ello, que esta investigación propone estrategias que permitan la rectificación de las debilidades que se presentan actualmente en las empresas de servicios de este tipo. De las conclusiones derivadas y de los resultados analizados en el capítulo IV de esta investigación, donde se evidenció que en el entorno del sector fluido de perforación de pozos en el estado Zulia, existen debilidades.

Así mismo, teniendo en cuenta que las mismas son de vital importancia para la acertada toma de decisiones, resulta propicio formular y proponer una serie de estrategias a seguir para la toma de decisiones eficiente y eficaz que permita la determinación de las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización favoreciendo la evolución del proceso de toma de decisiones en las mismas.

Atendiendo a estas consideraciones, a continuación, se propone una serie de estrategias para la toma de decisiones en proyectos de servicios de fluido de perforación de pozos en el estado Zulia, con el objeto de que las mismas sirvan de apoyo para una mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial.

Ahora bien, la propuesta de estrategias para la gerencia transformacional en el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, definiéndolas como las acciones destinadas a lograr una gestión eficaz con el fin de cumplir con los objetivos empresariales a largo plazo de la organización.

Para su formulación se consideraron los postulados de Carrillo (2014), quien expone que la formulación de estrategias en el control de proyectos industriales, consiste en establecer criterios empresariales dirigidos al éxito gerencial, considerando los objetivos de las empresas en relación a la visión así como de su misión, para de esa manera identificar elementos que proporcionen oportunidades y fortalezas o amenazas y debilidades, lográndose de esa forma tener líneas de acción útiles para quien gestiona el proyecto, siendo necesario llevar a cabo las actividades de formulación, ejecución así como el seguimiento de las estrategias.

Por consiguiente, la propuesta de esta investigación tiene como objetivo principal el establecimiento de las estrategias para fortalecer la gestión o gerencia transformacional en todas las etapas de un proyecto (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre), en tal sentido, se hace énfasis en las relacionadas con el control de proyecto de fluidos de perforación de pozos estado Zulia.

Alcance

Las estrategias fueron establecidas para ser aplicadas a nivel directivo de las empresas objeto de estudio, es decir, los gerentes de proyectos de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.

Es importante destacar que para lograr el cumplimiento se hace indispensable el apoyo y compromiso de la alta gerencia para la aprobación de los recursos, tanto financiero, como técnicos, así como de personas entre otros.

Estrategia 1

Establecer tiempos secuenciales para el alcance de las actividades del proyecto.

Acciones

1. El gerente encargado del proyecto deberá establecer políticas transformacionales para realizar el cronograma de las actividades.
2. El gerente en conjunto con el equipo de proyecto definirá el proceso de desarrollo de un modelo de programación del proyecto.
3. El gerente en conjunto con el equipo de proyecto identificará un método de programación y una herramienta de programación del proyecto.

Tiempo de ejecución

Estas acciones deben ejecutarse antes del inicio de cada uno de los proyectos.

Responsables

El responsable de esta estrategia es el gerente del proyecto como miembro principal del equipo de trabajo apoyándose en el departamento de planificación a manera de estimar los tiempos de ejecución del proyecto.

Requerimientos

Personal gerencial con formación en procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto.

Estrategia 2

Definir criterios gerenciales transformacionales para el monitoreo de materiales y equipos necesarios para el control de proyecto.

Acciones:

1. Reunión del gerente del proyecto con el equipo de planificación para estimar la cantidad de recursos material y equipos requeridos.
2. Establecer formatos administrativos para la gestión de materiales de acuerdo al alcance del proyecto.
3. Planificar métodos tecnológicos para transferir comunicación de las necesidades de materiales y equipos para el proyecto.

Tiempo de ejecución

Esta estrategia debe aplicarse a corto plazo, ya que su uso será antes del inicio del proyecto como actividad previa a la ejecución de mismo.

Responsables

El responsable para la ejecución de esta estrategia es el gerente de proyectos asignado a la obra, como conocedor de las necesidades materiales y de equipos.

Requerimientos

Para la aplicación de esta estrategia es necesario que la empresa cuente con instalaciones destinadas al almacenamiento aptos para resguardar los materiales e insumos, oficinas equipadas, entre otras.

Estrategia 3

Revisar las modificaciones presupuestarias como medio de control de la gerencia transformacional en los proyectos

Acciones

1. El gerente de proyecto convoca a reuniones con las distintas áreas gerenciales del proyecto.
2. El gerente del proyecto estima, sobre la base de los recursos asignados, los fondos necesarios para su inclusión en la línea base de costos.
3. La gerencia gestiona protocolos financieros para mantener reservas monetarias para el desarrollo del proyecto, desarrollando medios de planificación cuantitativa para conocer los costos necesarios en el progreso del proyecto, vigilando así los posibles riesgos financieros.

Tiempo de ejecución

Debe realizarse en el corto plazo considerando de igual manera el tiempo de ejecución del proyecto.

Responsables

El responsable para la ejecución de esta estrategia es el gerente de finanzas y su equipo administrativo, en conjunto con el contador asignado para el proyecto.

Requerimientos

Para la aplicación de esta estrategia es importante contar con información referidas a las actividades a presupuestar en el proyecto, de manera que se facilite la estimación de lo que se va hacer o comprar en el mismo.

Estrategia 4

Aplicar medidas correctivas en la financiación del proyecto de acuerdo a las necesidades de recursos.

Acciones

1. La gerencia del proyecto debe realizar un estudio financiero de los costos bases estimados antes de proceder a la aplicación de financiación.
2. El gerente de finanzas requiere determinar los requisitos de financiación.
3. La gerencia debe establecer los límites del financiamiento según el alcance del proyecto, de manera que se tenga provisión de su costo, incluyendo los cargos por intereses.

Tiempo de ejecución

La estrategia debe ejecutarse de manera continua y de acuerdo a la duración del proyecto, con la intención de actualizar el financiamiento requerido.

Responsables

El responsable de esta estrategia es el gerente de finanzas del proyecto como miembro principal de la gestión de recursos financieros, apoyándose del contador de la empresa.

Requerimientos

Personal preparado profesionalmente y con experiencia financiera para el control del financiamiento necesario en un proyecto.

Factibilidad

La propuesta de estrategias para gerencia transformacional en el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, presentan una factibilidad para ser implantadas al inicio, ejecución, seguimiento y control; y cierre de dichos proyectos, considerablemente significativa, debido a que su aplicación a corto plazo en su mayoría, se debe a que las decisiones tomadas que involucran al personal clave de la empresa, como parte de la aplicación para el desarrollo exitoso del proyecto.

Es importante mencionar que las estrategias para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, está fundamentada por las bases teóricas de diferentes autores, lo cual permitió realizar la propuesta planteada y la definición de los siguientes tipos de factibilidad:

1. **Factibilidad Operativa:** Las estrategias para el control de proyectos bajo una gerencia transformacional en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, son factibles operacionalmente, debido a la aplicabilidad del mismo en la gestión de proyectos para evitar desviaciones y solucionar problemas técnicos, ya que ayuda al personal gerencial, en la planificación y control durante todo el desarrollo del proyecto.
2. **Factibilidad Técnica:** el desarrollo de la capacidad del personal de gerencia que se encuentra en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia, sirve de apoyo a la gerencia del proyecto en cuanto a la aplicación de estrategias para la gestión de recursos materiales y monetarios logrando de esta forma la culminación exitosa del proyecto.
3. **Factibilidad Financiera:** La aplicación de estrategias para la gestión de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos, colaboraría en el control de los presupuestos y el financiamiento, de manera que se gestionen los costos, evitando pérdidas financieras, conduciendo de esta manera al éxito en la obtención de rentabilidad.

Por tal razón, la puesta de acción de estas estrategias propuestas en el estudio, hace viable el cumplimiento de las factibilidades descritas, permitiendo lograr los objetivos de la organización mediante su aplicación para la gestión de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos en el estado Zulia.

Consideraciones finales

Los resultados evidenciaron que no cuentan con la información detallada sobre el cronograma y la secuencia de las actividades, a fin que se cumplan en los tiempos estimados, no realizan con precisión una revisión continua y oportuna de los objetivos, donde existe imprecisión en la medición del progreso como resultado ponderado del tiempo de ejecución de la actividad y el resultado, mantiene deficiencias con respecto al seguimiento o monitoreo de los materiales y equipos utilizados, y finalmente no realizan de forma constante modificaciones a los presupuestos del proyecto.

Así mismo, se logró describir las características que conforman un proyecto, infiriendo que no cuentan con la información detallada sobre el al-

cance del proyecto para lograr el producto entregable, al igual que en la gestión del tiempo del proyecto no cumplen con la misma para lograr la conclusión a tiempo del mismo, así como de las actividades inherentes a estas. De igual manera, se despreocupan por el control de costos, los cuales deben ser analizados de manera constante para vigilar su influencia en el proyecto.

Por otra parte, cuentan parcialmente con personal humano calificado y la cantidad necesaria para la ejecución de los proyectos, en cuanto al requerimiento técnicos lo gestionan para conocer su necesidad durante el ciclo de vida del proyecto.

Finalmente, presentan debilidades claves en la investigación del entorno para identificar las debilidades y fortalezas en la funcionalidad del proyecto.

Por lo expuesto, el análisis de las operaciones es baja la investigación de los factores internos y externos que afectan el proceso para la formulación de estrategias del proyecto, que involucren al personal, así como definición de metas del mismo. En este sentido, la toma de decisiones es baja, lo cual significa que se evalúa sin mucha precisión las diferentes alternativas para la formulación de estrategias para el proyecto.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones generadas por los resultados de la investigación para proponer estrategias de la gerencia transformacional para el control de proyectos en empresas de servicios de fluidos de perforación de pozos, estado Zulia se recomienda a los gerentes de la misma, lo siguiente:

Definir claramente un cronograma de trabajo establecidos mediante la revisión de los objetivos del proyecto para orientar de mejor forma la ejecución del mismo.

Establecer en un trabajo de equipo el alcance del proyecto de manera que se discutan los elementos significativos del mismo, dejando claro las actividades, tiempo y recursos necesarios.

Es importante la definición y vigilancia del presupuesto del proyecto, con la finalidad de evitar desviaciones y problemas presupuestarios.

Por último, hacer uso de la propuesta de estrategias para el control de proyectos, a fin de alcanzar éxitos.

Bibliografía

- Albarrán C (2015). Proyectos empresariales productivos. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. Ideas propias editorial Vigo
- Baca, G (2010) Evaluación de Proyectos. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill Colombia.
- Carrion, J (2007). Estrategia: de la visión a la acción. ESIC Editorial. Segunda edición. España
- Cartay, I (2010) Planificación y Control de Proyectos. Maracaibo, Venezuela: Edil.LUZ, Universidad del Zulia.
- Corredor J. (2012) La planificación estratégica. Cuarta edición. Vadell hermanos editores, c.a
- Guido, J y Clements, J. (2009). Administración exitosa de proyectos. Ciudad de México D.F. México: Internacional Thompson Editores
- Lawrence W (2013). Estrategias. Una empresa. 2 da edición. Editorial Norma
- Lovelock V (2010), Administración financiera y de proyectos. Editorial Pearson Educación México
- Mejía L (2015). Negocios. 7ma Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ortega R (2008). Planeación financiera. Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Project Management Book of Knowledge (2013). PMBOK Fundamento para la dirección de proyectos. Quinta edición.
- Sabino C (2007). Metodología de la investigación. 4ta edición, Editorial: Lemoine Editores. Bogotá Limusa.

Capítulo IX. Notas para una gerencia transformacional en organizaciones complejas

Johan Méndez Reyes

Introducción

Las organizaciones requieren permanente transformarse no solo para responder a los intereses del mercado, sino porque la dinámica social así se lo exige, por lo que se hace necesario, que ellas deban prepararse para ello, fundando unas bases epistémicas y ontológicas dentro de su filosofía organizacional, permitiendo que ellas puedan asimilar los cambios que se requiere para su propia renovación. Por lo que la gerencia contemporánea debe considerar estos aspectos que les permita guiar, acompañar y orientar lo dinámico de la vida en las organizaciones en relación a la pluralidad de cultura e intereses particulares de rasgo social.

El gerente debe procurar ser líder de manera efectiva, comunicacional, holística y flexiblemente, para que los intereses individuales apunten también al bienestar del colectivo, el entendimiento de los diversos pensamientos de los colaboradores para configurar la filosofía institucional, por lo que se busca acompañar la apreciación y percepción de cada uno de ellos para propiciar la armonía y balanza entre lo particular y lo plural de las distintas voces que debe ser consideradas como parte de la cultura de la organización. De aquí radica el nuevo enfoque de la gerencia transformacional, que no solo apunte al bienestar de los dueños de las organizaciones, o satisfacer las demandas del mercado, sino también reconozca la importancia del sujeto dentro de la organización y la integración con las políticas de un gobierno o Estado.

En este sentido, este estudio se traza como propósito analizar la gerencia contemporánea para entender el dinamismo de las organizaciones complejas que nos

permita construir un tipo de gerente que pueda dar respuesta a las exigencias sociales, políticas y demandas del mercado, para ello se hace necesario considerar la gerencia transformacional. La investigación navega por la tradición cualitativa, desde un enfoque hermenéutico. Permitiendo interpretar, los tres momentos en la que se estructuró el estudio, en primer lugar, se caracteriza las organizaciones complejas, en el segundo momento se analiza la gerencia ética y su importancia para las organizaciones y finalmente se desarrolla la conceptualización de la gerencia transformacional en organizaciones complejas.

Organizaciones complejas

Toda corporación, empresa, institución y ente privado o público es una organización compleja, según Neira (1999) porque su filosofía es producto de la complejidad que le es propia, lo sistémico organizacional permite definir sus elementos, entorno, dinámica, variables, estructura y su potencialidad que les permite interactuar con otros organismos de su entorno. A lo interno la dinámica de la organización, se identifican con diversos elementos que definen su complejidad, tales como sus miembros inerciales, bifurcaciones, estados caóticos, actores extraños, situaciones al borde del caos y sus procesos o intentos de auto organización, lo cual puede servir de base a modelos de simulación para explicar la dinámica de la organización y mejorar sus procesos de gestión

Por otra parte, para Lara (2016) una organización es un sistema complejo que se adapta a los contextos sociales, políticos y culturales que los seres humanos edifican como miembros esenciales del mismo, que realizan diversas funciones en un espacio arquitectónico que responde a la ocupación que se tenga, todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas que tiene cada uno de ellos y los intereses de la colectividad. Esto nos lleva a concebir algunas características que tiene la organización, que para Mitchell (2009), pertenece a elementos axiológicos particulares y universales de ese organismo. Ellas nacen del dinamismo de cada uno dentro del sistema, cuyo proceso es denominado composición sistémica. Esta composición no es solo una yuxtaposición, sino que todos los componentes se interrelacionan produciendo otras estructuras más complejas y de nuevo orden. Por lo que, cada sistema representa su totalidad con sus peculiares características, siendo la composición sistémica un momento donde emergen nuevos sistemas mucho más complejos.

Las organizaciones vista así como un sistema complejo, siguiendo a Mitchell (2009), son las que permiten establecer vínculos entre su propia estructura interrelacionando cada uno de sus partes desde sus niveles más elementales hasta llegar a la de mayor jerarquización, esto hace que ellas sean asumidas desde lo sistémico y holístico capaces de retroalimentarse y auto organizarse desde su totalidad respondiendo a las formas como los seres humanos han desarrollado en su devenir histórico estructuras para la convivencia humana de carácter eminentemente político.

Es desde esta perspectiva, como se considera que las organizaciones son sistemas abiertos, que nacen desde lo complejo que implica la interacción permanente con el habita a la que pertenece, la edificación material y el contexto social. En este proceso, la organización sufre metamorfosis profundas producidas por dos factores: el dinamismo que le es inherente, en la medida que transcurre el tiempo se va transformando a otro estado y el otro factor es la actuación exógena que modifican la forma del estado de la organización.

También es importante reconocer que la organizaciones son un espacio político, cultural, social y económico que requiere un orden estratégico que permite la interacción entre quienes son colaboradores y quienes llevan la gerencia o lideran los procesos organizativos, para ello se busca un equilibrio social, institucional, político y económico entre los actores que hace vida en ella sea un Estado o nación, como los ciudadanos, sociedad civil, movimientos sociales, iglesias, partidos políticos, empresas, corporaciones y cualquier otra entidad que se haya conformado como una organización dentro de la sociedad.

Las organizaciones complejas requieren de la construcción de una filosofía corporativa que les permita no solo funcionar internamente, sino que pueda contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que conviven en una organización, nación o Estado, lo que implica redimensionar los criterios y la forma como se hace gestión sea **pública** o privada. Para ello, la gerencia en las organizaciones complejas debe diseñar, gestionar y ejecutar un direccionamiento estratégico que le permita ser eficaz y eficiente, para mantener el consenso en la toma de decisiones.

Necesariamente las organizaciones complejas deben ser llevadas desde una gestión que se base en principios éticos donde se resalte la confianza, estabilidad y respeto de las acciones y la correcta administración de los re-

cursos, permitiendo conducir, organizar y acompañar todas las directrices implementadas para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la institución. Para que, su filosofía organizacional desarrolle estrategias clave para la incorporación de todos los colaboradores en pro de los objetivos planteados, dichos trabajos pueden ser en equipos, grupos o en unidades y departamentos que se comuniquen eficazmente entre en sí.

Es por eso, que se considera que la organización compleja tiene el compromiso y el deber de aportar alternativas a las dificultades que tiene la sociedad venezolana, por lo que implica asumir una postura ética ante estos dilemas que se presentan a lo interno de ella, estructura organizativa arcaica, donde la misión, visión y valores están totalmente desdibujado de lo que pretende ser la organización, en especial la pública, en base a las exigencias de los procesos de transformación contemporáneas que se vive en los actuales momentos, lo que hace necesario un nuevo enfoque gerencial basado en una cultura transformacional.

Se debe mirar un tipo de gerencia que apunte a lo que Maturana (1997), consideraba como una **ética** que debe estar referida a los altos directivos de una organización, en relación a la administración recta, eficiente y transparente de su responsabilidad como gerente, teniendo la voluntad para la autorregulación como exigencia y ejemplo para los que aspiran a formar parte de la gestión como los que pretende ocupar cargo de responsabilidad media, todo bajo el convencimiento y coherencia con los valores promulgados de honestidad, credibilidad, honorabilidad, justicia y equidad en la toma de decisiones. Adjudicarse el papel protagónico y ético como gerente, es solo el inicio de varias acciones y decisiones que permitirá el apalancamiento de una gestión ética para el fortalecimiento de una cultura organizacional de honestidad, humildad, claridad y eficacia.

Por ello, se hace vital entender la organización contemporánea como un sistema adaptivo complejo de carácter social, político y cultural conformado por seres humanos como integrantes esenciales, cumple un rol fundamental para la sociedad y para la estabilidad. De esto implica lo complejo dentro de la estructura organizacional asume una alta responsabilidad ante los cambios y transformaciones que se gestan en la dinámica social, por lo que implica no solo los postulados éticos sino la formación del talento humano que respondan a las exigencias de orden económico, político, cultural e histórico emanada por

la sociedad. Lo que nos lleva a repensar en una gerencia que pueda entender las transformaciones que se requiere para el bienestar de todos.

Gerencia ética

La ética, etimológicamente proviene del griego *ethos*, que se traduce como costumbre o manera de hacer o adquirir las cosas, según esta interpretación griega la ética es la ciencia de las costumbres, en el sentido que se hace hincapié en la virtud adquirida por la repetición de actos, llegando así a convertirse en hábito o costumbre normal del ser humano.

En términos más amplio, la ética es considerada como una ciencia filosófica que estudia la moral, también entendida como la ciencia de la conducta, ya sea que proviene de la naturaleza del ser humano en razón del fin a que debe conformarse y de los medios ordenados para conseguirlo, ya sea en razón del impulso motor de la conducta humana y de los actos que lo determinan según lo plantea Martin (2006).

La ética tiene como objeto el análisis de la moral, no lo hace ni la predetermina; se hace a partir de la moral, surge de la reflexión sobre la praxis, se fundamenta en la experiencia moral. Los hechos, los fenómenos y las conductas se manifiestan primero y luego se gesta los principios generales o las leyes universales, la ética no es una ciencia formal, válida a priori, sino empírica, por lo que proviene desde la inducción y a posteriori.

Si bien es cierto, que la ética es una ciencia teórica enunciativa y objetiva, pero al mismo tiempo es inseparable de la práctica por cuanto está imbricado estrechamente a los actos humanos. Por lo que, no podemos separar lo ético-teórico de lo moral práctico. Para Martin (2006) es una ciencia teórica de carácter epistemológico, cuyo objetivo consiste en exponer, explicar, fundamentar y dar razón del origen y naturaleza de los preceptos y leyes morales. No es una disciplina normativa: es meta normativa, porque traduce en términos de principios teóricos los juicios de valores morales y la praxis moral.

Por otra parte, la naturaleza de la ética no es de origen jurídico, pesar que promueve leyes, normas y preceptos. Según Cortina (2003) la ética se constituye en la preocupación por el bienestar del otro en términos de responsabilidad, adquiere su forma cuando aceptan la legitimidad del otro como un ser que configura un mundo social. Como preocupación, se interesa por

el bienestar de los demás, solidaridad, alegría por el bien común: por consiguiente, no tiene fundamento racional argumentativo sino emocional, es algo que simplemente ocurre sin poder controlar su ocurrencia.

En este sentido, en toda organización, empresa o corporación no se puede hablar de ética sin tomar en cuenta a los sujetos que forman parte de ella, su dignidad humana, sus valores, costumbres y creencias, propiciando un ambiente de respeto, tanto para los intereses de las empresas como los de las personas que colaboran en ella, por lo que se hace necesario una gerencia basada en el consenso del sujeto, sociedad y organización.

Por consiguiente, la gerencia debe caracterizarse en considerar los aspectos esenciales de quienes hacen vida en la organización, como también la misión, visión y valores de la misma, es por ello, que deben asumir los elementos éticos que identifican la sociedad en la cual ella se encuentra inmersa, lo que sin lugar a dudas, se convierte en un desafío para quienes se encuentren al frente de la gestión corporativa.

Asimismo, la gerencia mantiene relación a la forma de administrar, controlar y acompañar distintos procesos que son realizados en una organización, así como, el talento humano que opera en la misma, con la capacidad de orientar y capacitar para que los procesos puedan ser ejecutados de forma efectiva, conforme a las políticas organizacional, para ello, es necesario que el gerente mantengan una serie de habilidades que le permitan desarrollar su labor de forma más afectiva, tales como conocimiento y formación, valores y responsabilidad ante la empresa

Particularmente, el gerente posee una tarea compleja en la organización, al poder consolidar los objetivos organizacionales, con cada uno de los niveles que componen una estructura jerárquica y más aun cuando se intenta gerenciar un proceso ético, el cual varía en función de las culturas y evolución de cada persona.

En este sentido, es indispensable relacionar la gerencia con el sentido ético de la organización, por cuanto la filosofía organizacional debe estar consolidada por los aspectos éticos que los dueños y gerentes estructuraron al momento de realizar la organización, más aun cuando se tratan de organismos públicos que ejercen una función protagonista de Estado, los cuales deben cumplir políticas armonizadas con el bienestar social, cumplimiento parámetros que solo desde la ética son desempeñados.

Del mismo modo, autores como Cleghorn (2005) hacen referencia sobre la gerencia ética, ella busca parámetros distintos a la perfección de la organización ya que logra trascender estos aspectos hacia el aprendizaje del individuo, a través de afianzamientos de valores que la propia organización ofrece, asimismo, la gerencia ética indaga sobre una comprensión integral de manera sistemática, obviando en las últimas décadas aspectos esenciales de la conciencia ética, debido a que ha hecho mayor hincapié a los aspectos económicos de la empresa por encima de la responsabilidad social que debe estar inmersa su accionar cotidiano.

Por lo que la gerencia ética promueve una serie de elementos que caracterizan la cultura corporativa definida por principios que la componen, para que los directivos puedan conducir eficazmente la organización cuya referencia fundamental será la responsabilidad que tendrá cada miembro que la integra acorde a los valores de la empresa. Por lo que, gestionar, según Debeljuh (2009), desde la ética implica promover hábitos positivos o virtudes producto de la repetición continua de buenos comportamientos, los cuales se proyecten hacia lo interno de la organización y transmita a todos los grupos de interés.

Gerencia transformacional en organizaciones complejas

Las organizaciones en el siglo XXI se han visto en la necesidad de incorporar el reconocimiento del desarrollo de los postulados de la inteligencia múltiple, debido a que esta se manifiesta en lo dialectico de la vida misma, de esta forma son consideradas complejas debido que su devenir es parmente, de no ser así fenecen en el tiempo. Las transformaciones de sus procedimientos en las organizaciones públicas y privadas son producidas a lo interno de ella producto de sus acciones y articulaciones con el entorno social en la que se encuentra situada. En efecto, se puede evidenciar la necesidad también de una gerencia que procure acompañar este dinamismo organizacional, social, económico y político para contribuir a la sociedad conjuntamente a las personas que participan en ella, acciones y logros que solucione una necesidad, mejorar la situación y aportar significativamente al buen vivir.

Por lo que, la organización compleja, se ve en la necesidad de forma una gerencia que responda a las exigencias de sus colaboradores y con lo que la

sociedad requiera. Esto nos lleva a considerar un escenario cuyos procesos administrativos, seguimiento, control y creación sean llevados por un líder que sepa interpretar el dinamismo social, político y económico, asumiendo la gerencia ética como una característica clave que lo guíe para preservar el bien de la organización. La gerencia ética procura de un dinamismo permanente dentro del espacio y tiempo a la que pertenece, que le permita responder eficazmente a la dialéctica de la sociedad, aportando lo mejor desde de la organización.

Esto implica que las organizaciones complejas, imperiosamente tienen que modificar la forma de gerencia que llevaba, para procurar una gestión de calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, justicia social, transparencia y de respeto, articulando con lo establecido en su filosofía organizacional siempre apuntando a las mejoras significativas de todos en una organización pero también de quienes con muchos respeto se acercan a ella buscada de apoyo. Se requiere de una gerencia que asuma desde la ética desarrollar proyectos de responsabilidad social justos, además de buscar la armonía organizacional, se debe optimizar los procedimientos organizacionales y cumplir con las demandas tanto de la sociedad y prosecución de los objetivos de la organización.

Una gerencia que apunte a la ética pero también a velar para que se cumplan todo lo planeado en la organización, incluyendo la responsabilidad social, es acompañar las transformaciones que se requiere en las organizaciones complejas, en el sentido de posibilitar axiológicamente la administración de la ella en la sociedad. Por lo que, la nueva gerencia, partiendo de su visión, misión y objetivos que la orientan durante el proceso hacia la toma de decisiones, y la construcción de su propia estructura organizacional debe estar concebida como la forma más humana de entender, administrar, guiar y acompañar toda la evolución y dinamismo de la organización y la sociedad.

En este sentido, es la gerencia transformacional la que nos permitirá consolidar una nueva organización en pro del bienestar humano en su integralidad, entendida esta como organismo complejo que requiere, en primera instancia comprenderla desde su dinamismo y dialéctica social, como en sus niveles de metamorfosis organizacional, así mismo, consolidar una gerencia transformacional desde una praxis ética que permita impulsar va-

lores como respeto, solidaridad, justicia, equidad, identidad, pertinencia, compromiso y transparencia para que la práctica gerenciar pueda por medio de su estructura jerárquica horizontal jugar un papel protagónico en la dirección estratégica, planificando lo exigido de la filosofía organizacional para alcanzar el éxito organizacional.

Estamos ante la necesidad de consolidar un nuevo paradigma organizacional que reconozca lo que la ética pueda aportar, como también lo que cada disciplina pueda contribuir a la construcción de una organización más humana, donde se valore el potenciar de cada miembro, su talento, cultura, valores e ideología, así como también lo que la sociedad requiere, para ello no solo proyectarse con lo que estipula la responsabilidad social, sino de da aportar mucho más para la contribución del país que necesitamos. Todo esto implica, reconocer que hay que superar la lógica del mercado y apostar a la valoración de una gestión humanizadora en pro del bien de todos.

La gerencia transformacional acompaña éticamente a todos los actores sociales, políticos y organizacionales para fortalecer sus potencialidades y dar respuesta a la dinámica compleja de la organización de manera colectiva, cada miembro debe aportar lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos de la entidad de acuerdo a su misión y visión, propiciando un buen clima además de la eficiencia, eficacia, legitimidad, pero sobre todo de participación, consensos y acuerdos entre todos. Lo que nos lleva a promover desde lo transformacional una gestión en procura de otorgar instrumentos esenciales para que los sujetos puedan desde sus propias decisiones aportar para la estabilidad, consenso y eficacia de lo que busca la organización dentro de su filosofía de gestión y obtener los objetivos institucionales, alcanzando lo estipulado tanto como intereses organizaciones como los que se emana en la ley, todo ellos con el compromiso de que la organización además de ser líderes en el producto, servicio o proceso que ofrecen sea tan bien reconocida por su labor social.

Conclusión

La gerencia nueva requiere trascender los modelos gerenciales tradicionales, estos no aportan para solucionar eficazmente los problemas que se suscitan a lo externo de ella, su situación es abismal en el sentido de que muchas veces no logran comprender y conocer en esencia las transformaciones

que se requiere al compás de las evoluciones de estos nuevos tiempos. Por lo que, una gerencia transformacional es la que considera las necesidades y motivaciones de sus colaboradores, así como también de los actores de la sociedad, conjuntamente pueda leer e interpretar bien las transformaciones que se requiera para ser más eficaces, tomar las mejores decisiones a través del consenso y diseñar estrategias para el éxito organizacional y de la sociedad.

Estos nos lleva a construir una gerencia transformacional que nos permita repensar el contexto de las organizaciones complejas, conjuntamente de los actores que forman parte de ella, para ello, se hace necesario construir una gestión que pueda liderar el proceso de transformación que se requiere desde lo político, educativo, social para una arquitectónica filosófica que oriente tanto a la sociedad como al proyecto país, dando algunas pautas, orientaciones y estrategias para armonizar los diversos intereses y propiciar un gerente más humanizado que trascienda las exigencias del mercado o del interés particular por aquellos donde estén involucrados los intereses de la colectividad.

Esta gerencia bajo un enfoque transformacional fundada en los elementos axiológicos de libertad, justicia, equidad, participación, consenso e igualdad no solo para el desarrollo del talento humano, sino de que se asuman la conciencia de actuar con honestidad para el bien de todos, para ello, hay que elaborar un pensamiento crítico para distinguir lo objetivo de lo subjetivo, de esta forma alcanzar acuerdos, disensos, a través del diálogo de alteridad, apuntando siempre al cambio organizacional que le es dada a partir de las relaciones dialécticas y lucha de intereses.

Un estilo gerencial que se mueva hacia lo transformacional valorara la metodología de trabajar los procedimientos colectivamente, donde las decisiones son tomadas desde la rigurosidad y el análisis situacional, lo que nos invitan a crear las bases de una nueva cultura desde un gerente transformacional con objetivos claros, que pueda expresar sus ideas con convicción, permitiendo escuchar para atender lo planteado de esta forma su actuación le permite actuar según lo vaya dictaminado los diversos contextos y situaciones que se le presenten, por lo que estamos haciendo referencia a una gerencia eficaz, clara, rigurosa, ética y contextual que toma las decisiones más atinada hacia una mejor gestión y acompañamiento de cada una de las

tareas y responsabilidades dentro y fuera de la organización que ostenta, de esta forma consolidar un proyecto gerenciar que da respuesta a la realidad socioeconómica.

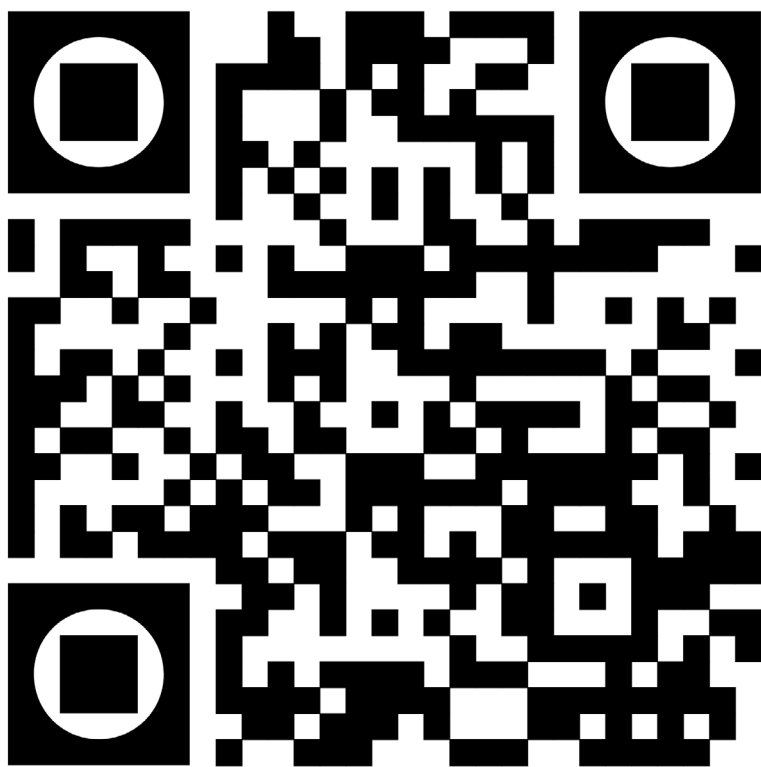
Bibliografía

- Alcántara, Manuel (1994). “De la gobernabilidad”, *Revista América Latina Hoy* N° 8, Instituto de Estudios de Iberoamérica y Portugal, Universidad de Salamanca, Salamanca.
- Cleghorn, Luis (2005). *Gestión para una organización competitiva*. Editorial San Pablo. Argentina.
- Cortina, Adela (2003). Las tres edades de la ética empresarial. In: A.(I.). Cortina ed., *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Trotta.
- Debeljuh, Patricia. (2009). *Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa*. Editorial Cengage Learning. Argentina
- Giroux, Henry, (2008). La Universidad secuestrada. Centro Internacional Miranda. Caracas.
- Guijarro, Mayra y Chávez, Jorge (2006). *Ética y gerencia universitaria. Revista venezolana de gerencia*. Venezuela.
- Lanz, Carlos (1999) “Acervo político pedagógico y Constituyente Educativa”, en: Aportes para el debate sobre la Constituyente Educativa, Ministerio de Educación, Caracas.
- Martin, Ángel (2006) Introducción a la ética y a la crítica de la moral. Vadell hermanos editores. Venezuela,
- Maturana, Humberto (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen Ediciones Santiago de Chile
- Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Francia.
- UNESCO (1997). *Declaración sobre la Educación Superior de Dakar, Conferencia General*. Paris. Edición UNESCO.



Publicación digital de Fundación Ediciones Clío

Maracaibo, Venezuela,
Febrero de 2024



Mediante este código podrás acceder a nuestro sitio web y visitar nuestro
catálogo de publicaciones

FUNDACIÓN EDICIONES CLÍO

De la gerencia tradicional a la gerencia transformacional. Un estudio interdisciplinario se plantea superar el paradigma de la gerencia tradicional, ella no ha sido capaz de dar respuestas a los nuevos cambios que requiere la sociedad, muchas de ellas solo responde a la filosofía organizacional de manera muy particular y bajo el interés solo de lo que le dictamine el mercado, obviando e invisibilizando otros aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que también son importante para la convivencia humana, el orden, la paz y la justa distribución de las riquezas.

JOHAN MANUEL MÉNDEZ REYES

PhD. en Ciencias Filosóficas, PhD en Educación, PhD. en Ciencias Gerenciales. Post-Doctor en Ciencias Humanas. Post Doctor en filosofía educativa. Magister en Filosofía. Licenciado en Filosofía. Docente e investigador tiempo completo de la Universidad Politécnica Salesiana. Ha sido profesor e investigador de prestigiosas universidades en Venezuela y Ecuador. Ha ocupado importantes cargos en gerencias universitarias tales como: Vicerrector Académico de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (2015-2018), Director del Centro Estudios Filosófico de la Universidad del Zulia, Director del Museo Histórico Rafael Urdaneta, Jefe de Departamento de la Escuela de Filosofía de la Universidad del Zulia, entre otras responsabilidades. Autor de más de un centenar artículos y de más de 20 libros con editoriales nacionales e internacionales. <https://orcid.org/0000-0002-9349-223X>

ANA MARIA PADRON MEDINA

Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr Rafael Beloso Chacín. Magister Scientiarum en Gerencia Tributaria por la Universidad Dr Rafael Beloso Chacín. Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad Rafael Urdaneta. Actualmente labora como Docente-Investigadora Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador, cuenta con experiencia en el área administrativa, financiera y tributaria de empresas venezolanas y ecuatorianas, en el ámbito privado y público, además posee un portafolio de artículos académicos de impacto regional, libros y capítulos de libros, congresos científicos y experiencia en gestiones administrativas en el ámbito universitario. <https://orcid.org/0000-0003-4724-9543>

