

Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados

Compiladores

Ronald Prieto Pulido, Ana María Cazallo Antúnez



Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados

Compiladores

Ronald Prieto Pulido, Ana María Cazallo Antúnez

Ronald Prieto Pulido, Jorge Céspedes Ospino, Alexis Palacios Arrieta, Annherys Paz Marcano, Sonia Ethel Durán, Jesús García Guiliany, Andrea Aguilar Barreto, Yurley Hernández Peña, Candelaria Niño Sotomayor, Tatiana Mercado Covo, Carmen Romero Díaz, Leandro González Morillo, María Castellano Caridad, Pedro Hernández Malpica, Migdalia Caridad Faria, Gisela Quijada Oquendo, Carlota Pulgar Terán, Reynier Ramírez Molina, Yanyñ Rincón Quintero, Merlys Patiño Villanueva, Magda Monsalve Peláez, Margel Parra Fernández, Marcela Flórez Romero.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN HUMANA EN CONTEXTOS GLOBALIZADOS

© Ronald Prieto Pulido • Jorge Céspedes Ospino • Alexis Palacios Arrieta • Annherys Paz Marcano • Margel Parra Fernández • Sonia Ethel Durán • Jesús García Guiliany • Marcela Flórez Romero • Andrea Aguilar Barreto • Yurley Hernández Peña • Candelaria Niño Sotomayor • Tatiana Mercado Covo • Carmen Romero Díaz • Leandro González Morillo • María Castellano Caridad • Pedro Hernández Malpica • Migdalia Caridad Faria • Gisela Quijada Oquendo • Carlota Pulgar Teherán • Reynier Ramírez Molina • Yanyñ Rincón Quintero • Merlys Patiño Villanueva • Magda Monsalve Peláez Armas

Compiladores: Ronald Prieto Pulido • Ana María Cazallo Antúñez

Grupos de Investigación

Democracia y Modernización del Estado colombiano

Líder: Florentino Rico Calvano

Innovación y desarrollo empresarial (GIDE)

Líder: Hernán Saumeth España

Gestión de la Innovación y Emprendimiento

Líder: Paola Amar Sepúlveda

Gestión Organizacional (GO)

Líder: Ana Blanco Ariza

Pensamiento Contable y Gestión Internacional

Líder: Milena Zabaleta De Armas

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Junio de 2016

Evaluación de propuesta de obra: Agosto de 2016

Evaluación de contenidos: Septiembre de 2016

Correcciones de autor: Noviembre de 2016

Aprobación: Enero de 2017

Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados

Compiladores

Ronald Prieto Pulido, Ana María Cazallo Antúnez

Ronald Prieto Pulido, Jorge Céspedes Ospino, Alexis Palacios Arrieta, Annherys Paz Marcano, Sonia Ethel Durán, Jesús García Guilliany, Andrea Aguilar Barreto, Yurley Hernández Peña, Candelaria Niño Sotomayor, Tatiana Mercado Covo, Carmen Romero Díaz, Leandro González Morillo, María Castellano Caridad, Pedro Hernández Malpica, Migdalia Caridad Faria, Gisela Quijada Oquendo, Carlota Pulgar Terán, Reynier Ramírez Molina, Yanyn Rincón Quintero, Merlys Patiño Villanueva, Magda Monsalve Peláez, Margel Parra Fernández, Marcela Flórez Romero.

Desarrollo organizacional y gestión humana en contextos globalizados / compiladores Ronald Prieto Pulido, Ana María Cazallo Antúnez; Jorge Céspedes [y otros 24] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

343 páginas; tablas: 17x24 cm
ISBN: 978-958-5430-13-6

1. Cambio organizacional 2. Perfeccionamiento organizacional 3. Administración 4. Organización 5. Recursos humanos 6. Globalización I. Prieto Pulido, Ronald, compilador-autor II. Cazallo Antúnez, Ana María, compiladora III. Céspedes Ospino, Jorge IV. Palacios Arrieta, Alexis V. Paz Marcano, Annherys VI. Parra Fernández, Margel VII. Durán, Sonia Ethel VIII. García Guiliani, Jesús IX. Flórez Romero, Marcela X. Aguilar Barreto, Andrea XI. Hernández Peña, Yurley XII. Niño Sotomayor, Candelaria XIII. Mercado Covo, Tatiana XIV. Romero Díaz, Carmen XV. González Morillo, Leandro XVI. Castellano Caridad, María XVII. Hernández Malpica, Pedro XVIII. Caridad Faria, Migdalia XIX. Quijada Oquendo, Gisela XX. Pulgar Teherán, Carlota XXI. Ramírez Molina, Reynier XXII. Rincón Quintero, Yanyn XXIII. Patiño Villanueva, Merlys XXIV. Monsalve Peláez Armas, Magda XXV. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Democracia y Modernización del Estado Colombiano XXVI. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Innovación y desarrollo empresarial (GIDE) XXVII. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Innovación y Emprendimiento XXVIII. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Gestión Organizacional (GO) XXIX. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional XXX. Tit.

658 D441 2017 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. Edición
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

Marzo de 2017
Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro:

Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia, 338.

Contenido

P RÓLOGO.....	9
----------------------	---

Capítulo 1

C OMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EDILES DEL CONCEJO MUNICIPAL EN LAS ALCALDÍAS DE LA GUAJIRA-COLOMBIA	11
Leadership competencies in edils of the Municipal council in the mayors of La Guajira-Colombia Ronald Prieto Pulido, Jorge Céspedes Ospino, Alexis Palacios Arrieta, Annherys Paz Marcano	5

Capítulo 2

G ERENCIA SOCIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SALUD PÚBLICA	67
Social management and labor motivation in public health organizations Margel Parra Fernández, Sonia Ethel Durán, Jesús García Guiliany, Reynier Ramírez-Molina	

Capítulo 3

L A RESPONSABILIDAD SOCIAL: COMPROMISO DELAS UNIVERSIDADES (RSU)	109
Social responsibility: commitment of the universities (URR) Marcela Flórez Romero, Andrea Aguilar Barreto, Yurley Hernández Peña	
ANEXOS.....	135

Capítulo 4

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR
EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES

UNIVERSITARIOS EN COLOMBIA 141

Management strategies to optimize the academic performance
of university students in Colombia

Candelaria Niño Sotomayor, Tatiana Mercado Covo, Alexis Palacios Arrieta

Capítulo 5

CALIDAD DE VIDA LABORAL PARA GENERAR

VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS LÁCTEAS..... 175

Quality of labor life to generate competitive advantage
in dairy companies

Margel Parra Fernández, Sonia Ethel Durán,
Carmen Romero Díaz, Merlys Patiño Villanueva

6

Capítulo 6

PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA GERENCIA

PARTICIPATIVA EN LAS EMPRESAS MIXTAS

PETROLERAS VENEZOLANAS 209

Ethical principles of participatory management in mixed
petroleum venezuelan enterprises

Annherys Paz Marcano, Leandro González Morillo,
Ronald Prieto Pulido, Magda Mosalve Peláez

Capítulo 7

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA

LA GENERACIÓN DEL COMPROMISO

ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS

CONSTRUCTORAS COLOMBIANAS..... 235

Talent management human for the generation of the organizational
commitment in colombian construction companies

María Castellano Caridad, Pedro Hernández Malpica, Migdalia Caridad Faria

Capítulo 8

INTELIGENCIA ÉTICA: UN ENFOQUE
TEÓRICO HACIA EL LIDERAZGO 269
Ethical intelligence: a theoretical approach to leadership
Gisela Quijada Oquendo, Carlota Pulgar Terán,
Ronald Prieto Pulido, Yanyn Rincón Quintero

Capítulo 9

LIDERAZGO RESPONSABLE EN
ORGANIZACIONES COMERCIALES..... 311
Responsible leadership in commercial organizations
Reynier Ramírez Molina, Yanyn Rincón Quintero, Ronald Prieto Pulido

RESEÑA DE LOS COMPILADORES 341

Prólogo

El entorno globalizado en el que se encuentran las organizaciones precisa que los recursos, de cualquier índole, sean utilizados de manera eficiente y competitiva. En este sentido, el talento humano se ha convertido en un factor de éxito clave que permite dirigir a las organizaciones hacia la excelencia, siendo necesario disponer de un buen liderazgo para así lograr este objetivo. El desarrollo de una buena gestión humana permite mejorar los procesos y la rentabilidad, aspectos propios de la organización a cualquier nivel que promueven el crecimiento y el desarrollo organizacional. Concretamente, hay que mencionar que disponer de un factor humano de calidad se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos para las empresas, puesto que se cuenta con profesionales más capaces y competentes. Este hecho es considerado una ventaja desde el punto de vista organizativo ya que permite un alto desempeño laboral y se ha convertido en un elemento crucial para poder competir en los mercados globales.

Junto a lo anterior, el liderazgo organizacional está directamente relacionado con la competitividad ya que la influencia interpersonal del gerente sobre los trabajadores permite alinear el comportamiento individual con los objetivos empresariales para ser más productivos. Por tal motivo, se hace relevante la presentación del libro *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en los Contextos Globalizados*, con nueve capítulos de diferentes áreas que contribuyen al desarrollo humano en el ámbito empresarial, el cual es resultado de un grupo de investigaciones colaborativas de autores,

nacionales e internacionales, que han analizado el desarrollo humano y el liderazgo dentro de diferentes organizaciones.

Por lo anteriormente mencionado, se invita a la comunidad académica a disfrutar y compartir la lectura de cada uno de los tópicos tratados, a fin de contribuir al acervo científico-documental relacionado con el área del Desarrollo Organizacional y la Gestión Humana en contextos globalizados

Dra. Ana María Cazallo Antúnez

Como citar:

Cazallo-Antúnez, A. (2017). Prólogo. *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en contextos globalizados*. (pp.9-10). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar

Capítulo 1

C

ompetencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal en las alcaldías de La Guajira-Colombia¹

Leadership competencies in edils of the Municipal council in the mayors of La Guajira-Colombia

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co - ronaldprieto1@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Jorge Céspedes Ospino
Secretaría Departamental de La Guajira-Colombia.
cachacespedes2011@hotmail.com

Alexis Palacios Arrieta
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
alexispalaciosarrieta@yahoo.es - apalacios@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>

Annherys Paz Marcano
Universidad de La Guajira. Riohacha-Colombia
annheryspaz@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

11

¹ El presente capítulo es producto de la investigación intitulada: “Mercadeo político y competencias de liderazgo efectivo en concejales de municipios binacionales”.

RESUMEN

12 El propósito de esta investigación fue describir las competencias del líder en ediles de los concejos municipales de las alcaldías de La Guajira-Colombia. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población estuvo conformada por los posibles candidatos a concejales del departamento de La Guajira-Colombia. Se diseñó un instrumento independiente, presentado en un solo formato, conformado por 45 ítemes, validado mediante el juicio de expertos; por su parte mediante el coeficiente de Crombach en una prueba piloto efectuada con otros candidatos de municipios diferentes al del estudio, se determinó el valor de $r_{tt} = 0.83$ como muy confiable. El estudio concluyó que los ediles presentan una moderada presencia de los estilos autoritario y paternalista, así como en alto grado el participativo, visionario, resonante y, mayor aún, el social. A partir de los resultados obtenidos se formularon una serie de lineamientos estratégicos, destinados a la construcción de un liderazgo efectivo, en ediles del concejo municipal en las alcaldías de La Guajira-Colombia.

Palabras clave: liderazgo, competencias, concejo municipal.

ABSTRACT

The purpose of this research was to describe the competencies of the leader in town councilors of the municipalities of the Guajira-Colombia. It is based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-field research design; and a type of descriptive study. The population was conformed by the possible candidates for councilmen of the department of the Guajira-Colombia. An independent instrument was designed, presented in a single format with 45 Items. This instrument was validated by expert judgment, using the Crombach coefficient in a pilot test carried out with other candidates from municipalities other than the study. That the value of $r_{tt} = 0.83$,

determined it as very reliable. The study found that the ediles present a moderate presence of the authoritarian and paternalistic styles, as well as to a high degree the participatory, visionary, resonant and, to a greater degree, the social. Based on the results obtained, a series of strategic guidelines were formulated, destined to the construction of an effective leadership, in council town councilors in the mayoralties of the Guajira-Colombia

Keywords: leadership, competencies, municipal council.

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva histórica y psicosocial, las organizaciones están constituidas por seres humanos que sostienen el engranaje capaz de movilizar y dinamizar –a través de sus competencias– al resto de los recursos que apoyan la gestión en las instituciones, sean estos de orden financiero, materia prima, productos terminados, administrativos, tecnológicos, entre otros; razón por la cual los colaboradores representan el talento humano que da vida y acciona las estrategias desde sus ideas y actitud en cualquier organización, los cuales, generalmente, asumen su participación mediante los roles de directivos, supervisores, operarios, asistentes y apoyo logístico, dependiendo de la naturaleza institucional; al igual la estructura organizativa, donde se identifican los cargos a desempeñar en los procesos de trabajo asignados en ellas.

En este sentido, Prieto, Emonet, García & González (2015), Ariza, O. & Pulido, R. (2016) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, por ser el responsable de orientar, a través de su experiencia, las acciones estratégicas establecidas por los niveles donde se generan; situación que permite a sus líderes o responsables de la operatividad para su transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, comprometiéndolo a los líderes a generar las competencias requeridas.

Ante el planteamiento anterior, se infiere que la problemática latente en las organizaciones públicas locales con relación al comportamiento de los ediles es que las competencias deben estar en función del manejo de los instrumentos legales, administrativos, financieros que faciliten el cumplimiento de sus funciones contempladas en el marco jurídico que las regula. No obstante, considerando el momento crítico que vive el país producto de las limitaciones presentadas en los municipios en Colombia, hay pérdida de credibilidad en las comunidades que contribuyeron a que estas figuras públicas con responsabilidad social, defiendan los intereses dentro del marco legal que los asiste.

14 En este mismo orden de ideas, este artículo pretende analizar la problemática que vive el departamento de La Guajira colombiana, con relación a las competencias del liderazgo que deben poseer los ediles de los concejos municipales, donde se infiere que muchos de los comportamientos de sus integrantes, no están alineados ni con las demandas de un entorno social en permanente cambio, ni con las exigencias de los clientes a los cuales van dirigidos sus servicios, lo que generaría una cierta “personalidad institucional”, que, si no es percibida por el colectivo como eficiente, obstaculizará el proceso de convertirse en una organización inteligente, como aquellas caracterizadas por encontrarse en constante búsqueda de aprendizajes para mejorar sus procesos y conllevar sus actividades a la excelencia, a fin de garantizar la competitividad.

Por otra parte, es importante reconocer que, durante su desarrollo social, el hombre tuvo la necesidad de crear instituciones para encargarse de planificar, organizar, coordinar y gestionar los servicios comunales así como desarrollar mecanismos para normar el comportamiento colectivo. Entre estas instituciones se pueden mencionar los cabildos, ayuntamientos, intendencias, concejos municipales, hoy conocidas en algunos países como alcaldías.

En este orden de señalamientos, y de acuerdo con lo establecido en el Código de Régimen Municipal de la República de Colombia (CRM) (Decreto 1333 de 1986), en su artículo 8 se precisa que el territorio sometido a la jurisdicción de un alcalde constituye con sus habitantes el Distrito Municipal o Municipio; mientras en el artículo 12 se determina lo siguiente:

La atención de las funciones, la prestación de los servicios y la ejecución de las obras a cargo de los Municipios se hará directamente por estos, a través de sus oficinas y dependencias centrales o de sus entidades descentralizadas, o por otras personas en razón de los contratos y asociaciones que para el efecto se celebren o constituyan.

Por otra parte, en su artículo 4 señala:

La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades locales, y los fines del Estado.

15

En cuanto a su constitución, en el caso colombiano, el CRM en su artículo 66 define:

En cada Distrito Municipal habrá una corporación administrativa de elección popular que se denominará Concejo Municipal y estará integrado por no menos de seis, ni más de veinte miembros, según lo determine la ley, atendida la población respectiva. El número de suplentes será el mismo de los Concejales principales, y reemplazarán a estos en caso de falta absoluta o temporal, según el orden de colocación en la respectiva lista electoral. (artículo 196, inciso primero, de la Constitución Política)

En términos generales puede afirmarse que la misión de estas instancias locales es operacionalizada por medio de la gestión de sus ediles o concejales; visto desde la condición normativa presentada, legalmente las alcal-

días de Colombia, se constituyen en empresas orientadas al servicio de un numeroso grupo de clientes, para lo cual debe ser gerenciada con criterios legales; asimismo científicos, producto de las investigaciones de las ciencias administrativas y gerenciales.

No obstante, debe referirse además que, en un mundo signado por lo global, donde la ciudadanía demanda un gobierno basado en un compromiso público en la generación de bienestar colectivo, los gobiernos locales son los nuevos protagonistas con capacidad para hacer política y diseñar modelos de ciudad en función de determinados valores y preferencias ideológicas.

16 En principio se considera a los partidos políticos como empresas, y a los políticos como empresarios. Sin embargo, los partidos pueden ser vistos como empresas políticas que producen bienes políticos (ideologías, servicios políticos, decisiones), mientras los productos políticos de partidos y candidatos constituyen la oferta política de un país en un determinado momento. Es así como esa oferta corresponde a una demanda de la sociedad o del cuerpo electoral, de tal manera que esta puede estar compuesta por necesidades de autoridad o de libertad, de justicia o de eficacia, entre otros. En razón de ello, los futuros líderes deben desarrollar competencias, valores, creencias, actitudes y modelos de comportamientos acordes a la demanda del entorno global e intercultural predominante hoy día; por lo que ganar una elección implica una serie de conocimientos, habilidades, técnicas y estrategias especiales para lograr ascender al poder desde un nivel estratégico y táctico.

Es por ello que toda organización debe basar su línea de acción en el liderazgo de sus ideas y propuestas, por cuanto se encuentran respaldadas por las grandes mayorías; son ellas las encargadas de volcar su apoyo y, por ende, les brindan el poder. Así, el compromiso adquirido con la sociedad resulta más trascendental para su desarrollo. En este orden de ideas,

Perdomo & Prieto (2009) expresan que el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas, generadoras de valor para el cliente.

Por lo antes expuesto, las organizaciones políticas deben proponerse no solo el logro de una victoria electoral representativa, un liderazgo transitorio, sino también que sepan mantenerlo durante el período de vida política de la institución; pues ganar un proceso electoral es importante, pero lo es aún más que la sociedad los reconozca como líderes, como aquella organización en la cual han depositado su confianza para generar una actuación cónsona con sus necesidades.

En consecuencia, el liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones, junto con las empresas, se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas. Tal caso ha forjado personas con el objeto de ser más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Sin embargo, al hablar de organizaciones de personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, son aquellos que por su afán logran el éxito de sus organizaciones orientando a sus subordinados a conseguirlo.

Por ello, Gibson *et al.* (2003, citados por Perdomo & Prieto, 2009), definen el liderazgo como “un proceso de interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son considerados agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo” (p.21). Por lo que el liderazgo involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pue-

den involucrar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores.

18 Por otra parte, es importante tener en cuenta el concepto de líder como la persona que puede conducir a un grupo al logro de una meta; es decir, quien resulta capaz de guiar a un grupo, persuadirlo y motivarlo hacia la consecución de uno o más objetivos, y poner en marcha a otros o ejercer marcada influencia sobre los demás, ya se trate de una meta. Ejemplo: la liberación de un país, la reivindicación de un grupo étnico o la conquista del poder. Refieren Perozo & Paz (2016) que, a través de sus habilidades y características al líder lo identifican como un ser humano genuino, haciendo de su actuación en el entorno un campo dinamizador para el desarrollo de las actividades, en todo caso potenciando su comportamiento; pero al igual siendo transmisibles sus conocimientos a otros colaboradores para que, de manera integral, activen las competencias como equipo de trabajo, que ofrece resultados satisfactorios en los objetivos planteados.

De ahí que en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, Stogdill (1999, p.5), señala que “...existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Entendiéndose el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Según este autor, esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: en primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Dada la voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir su posición, y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. En segundo término, continúa exponiendo Stogdill (1999), el liderazgo entraña una distribu-

ción desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir de diferentes maneras en la conducta de los seguidores y, por último, el liderazgo reconoce que es una cuestión de valorar y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para cuando llegue el momento de responder se haga con inteligencia.

De acuerdo a estos aspectos, en el caso de los concejales de los municipios objeto de estudio, han de considerarse algunas competencias o rasgos que puedan contribuir a ejercer su liderazgo efectivo como les corresponde, tales como conocimiento de su entorno político, económico y social; autodominio (control sobre sus pasiones y manejo de sus emociones); visión, proyección de energía y positivismo, capacidad para ejercer retroalimentación positiva, enfoque entre otros.

Así mismo, se detectó que los ediles de La Guajira no están alineados a lograr provecho de sus capacidades como líderes naturales o forjados en sus luchas sociales, lo cual les lleva a seguir las recomendaciones de orden político que les impone su compromiso partidista, dejando a un lado sus elementos propios como concejales, con los cuales podrían llegar de una manera más sensible y humana a un colectivo que espera representatividad de su parte, para agregar valor a favor del bienestar colectivo.

19

Como consecuencia directa de tales situaciones, se evidencia el descontrol de las campañas políticas para los concejales de La Guajira, implicando, primordialmente, gastos publicitarios que no se ajustan a las realidades y posibilidades de dichos concejales; por otra parte, la calidad de los mensajes, el uso de los formatos y la esencia de lo que se espera difundir, no se ajusta a la realidad de los postulados.

Del mismo modo, las posibilidades de ilustrar el verdadero perfil de estos

concejales pueden encontrarse enmascaradas por el uso excesivo de consignas, eslogán y otros símbolos, lo cual se comporta como un elemento continuista de las antiguas recetas políticas, por lo que esto generaría en el colectivo electoral una percepción de repeticiones, llevándolos a la búsqueda de nuevas alternativas. Si continúan estas situaciones en la actuación del liderazgo de los concejales, los procesos electorales serán actividades cada vez menos apoyadas por el ciudadano, afectando las posibilidades de quienes honran con su trabajo a las regiones en las cuales hacen vida política a favor de sus electores y comunidades.

20 Visto lo anterior, esta investigación pretende analizar las competencias de liderazgo en los ediles del Concejo Municipal Villanueva, de La Guajira, Colombia, considerando que el primero aludido pudiera dotar a los concejales actualmente en funciones de una plataforma propiciadora de una gestión efectiva; es decir, un ejercicio orientado hacia la consecución de objetivos debidamente consustanciados con las expectativas y necesidades de las comunidades a las cuales representan.

ESTADO DEL ARTE

Liderazgo proviene de la palabra *Liderato*, que significa condición de líder, es decir, la acción de influencia que se ejerce sobre los seguidores. Por su parte, la palabra líder es un anglicismo que proviene del término *Leader*, que significa guía. Fue introducido en nuestra lengua en la década de los años 1950 para designar al dirigente de las organizaciones proletarias o sindicales.

El primer grupo de teorías referentes al liderazgo antes de la década de los años 50, lo definían como los rasgos personales, cualidades innatas comunes que diferenciaban a un líder de un seguidor. Por su parte, Stogdill, planteaba en 1948 que no existían rasgos que diferenciaban a líderes de no

líderes en distintas situaciones. Afirmaba que una persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra. Es por ello que durante la década de los años 50 y 60, Blake y Mouton dan paso al “Liderazgo Situacional”, la actitud asumida por los líderes para adaptarse a diferentes situaciones del entorno y obtener los mejores resultados (Lussier & Achua, 2008).

Durante la década de los años 70, Burns (1978) comienza a darle mayor importancia a la relación que debía existir entre los líderes con sus seguidores, y los resultados que esto podía causar en el contexto organizacional. Para los años 80, Hersey y Blanchare (1982) retoman la teoría del liderazgo situacional, pero de una forma más renovada; está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor. Posterior a 1980, Rost (1991) define el liderazgo como la relación de influencia entre líderes y seguidores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos.

21

Consideraciones teóricas sobre el liderazgo

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante estudiar la capacidad de dirigir, orientar para fortalecer los esfuerzos colectivos hacia la continua innovación de adaptación de las nuevas circunstancias. En ese sentido, analizar el liderazgo es una necesidad, pues es un tema crucial hoy en día cuando las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones junto a las personas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. De allí que, el liderazgo requiere dar paso a un nuevo comportamiento, con mayor comunicación, y mayor uso de las tecnologías, una cultura organizacional flexible, es decir, contar con un liderazgo proactivo y generador de cambios, Prieto, García & González (2014) & Portillo y Buitrago, (2015).

En relación con este planteamiento, son diversos los autores que han estudiado el tema del liderazgo, y responden al desarrollo tenido sobre este tópico desde los estudios de Elton Mayo con un grupo de investigadores de las relaciones humanas; ellos demostrarán la necesidad de centrar su atención en el hombre. Lo anteriormente expuesto define el liderazgo como un intento de usar la influencia para motivar a los individuos, con el propósito de lograr una meta; es decir, facilita el éxito de las competencias de una organización con su gente. Esta definición evidencia cómo el liderazgo resulta de un comportamiento o cualidades presentes en un individuo, que lo llevan a ejercer dominio sobre otros, a través de la comunicación con el grupo, a fin de obtener el éxito buscando alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando el potencial humano disponible.

22

Por su parte, Bounds y Woods (1999), Robbins (2004), Guédez (2001), Gibson et al. (2003), Prieto, Villasmil & Chirinos (2010) y Perdomo & Prieto (2009), definen el liderazgo como un proceso de interacción entre miembros de un grupo. Ocurre cuando un miembro modifica la actitud, comportamiento, motivación o las competencias de otros en el grupo. Por su parte, Lussier & Achua (2008, citado de Perozo & Paz, 2016) definen el liderazgo como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Así pues, se observa que el liderazgo involucra el uso de la influencia, y que todas las relaciones interpersonales pueden propiciar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. De lo expuesto, cabe señalar cómo los autores antes citados coinciden en lo referente a que el liderazgo influye en las personas para trabajar, por lo cual es de gran importancia para las organizaciones políticas.

Al respecto, Lepeley (2000) señala que el liderazgo es la ciencia de conducir

una organización de la situación actual a una futura comparativamente mejor, donde las personas realizan lo previsto por estos dentro de un ambiente social favorable. Esto es importante, si se reflexiona como los líderes evalúan a las personas para trabajar de manera compartida; es decir, se sienten contentos con la función desempeñada, lo cual elevará lógicamente los resultados esperados. De allí que, para Perozo & Paz (2016), el liderazgo sea el reflejo de un esfuerzo en conjunto e integral para garantizar el camino al éxito.

A este planteamiento le sigue, en este orden de ideas, Cornejo (2003), al definir el liderazgo como un mensaje de progreso a la humanidad, lleno de posibilidades, de confianza, visión, buscando un destino para las personas, y las organizaciones. Tomando en cuenta lo expresado por los autores anteriormente citados, la nueva visión de liderazgo plantea lograr resultados significativos, tanto en el desarrollo individual como en el colectivo, permitiendo de esta manera, responder a las necesidades junto a las exigencias del momento en el cual se vive, brindando el producto de calidad que esta necesita.

23

Con las definiciones anteriores se infiere que el liderazgo es audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, la cual proporciona visión del futuro de la mano de las estrategias para realizar esa visión en un proceso motivador, con lo cual se estaría logrando un crecimiento personal para el trabajador. Como puede observarse, son varios los autores que definen el liderazgo como un proceso, el cual debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales o las estructuras sociales y no solo por una serie de características individuales que en nada responden a las demandas de consenso de las instituciones, sino en función de establecer de inmediato las acciones destinadas a mejorar el liderazgo.

En razón de ello, es importante el estudio de liderazgo en la actuación de

los líderes, comprometidos con el monitoreo del logro de los objetivos. En tal sentido, el liderazgo se presenta como un proceso susceptible de tipificar por estilos; es decir, llegar a la forma o la manera de comportarse ante el grupo o equipo. Es una forma particular de acción que puede ser clasificada de diversas maneras, siendo importante analizar sus elementos, pues es un componente clave dentro del proceso político.

Los concejales como líderes comunitarios

La recuperación económica y la competitividad como país dependen de un aspecto clave: la buena gestión de personas en la administración pública. No es necesario ser un experto para percibir que hace falta un cambio en la gestión de los empleados públicos.

24

Se deduce del anterior señalamiento que la función pública necesita una reforma, urgentemente. Porque ahora los ciudadanos son más críticos con cualquier tipo de despilfarro, con aquello que, pudiendo funcionar como dinamizador económico, actúa como freno. Es por todos conocido que lo público, además de ser una fuente de gasto, debe estar optimizado. Es además, un factor de creación de riqueza, debiendo servir para hacer funcionar la economía.

Cabe indicar, por otra parte, que el elemento de fondo con mayor impacto en la ineficiencia de la administración pública reside en tener una cultura poco orientada al desempeño. La razón básica esgrimida entre los expertos es que los directivos públicos están muy limitados para tomar medidas para promover el desarrollo y premiar el esfuerzo, flexibilizar y adaptar sus organizaciones. Todo ello debido a unos sistemas de gestión obsoletos de una legislación anticuada.

Osborne & Gaebler (2004) señalaron en qué consiste el problema básico

de la administración pública. Su apreciación es que es el único sector de la sociedad que no se ha visto en la necesidad de volver a reinventarse, por lo cual sus estructuras burocráticas y sus formas de gestión deberían ser sustituidas por otras más flexibles, creativas e innovadoras. Hablan de la necesidad de un liderazgo transformador en estas organizaciones como motor de la innovación.

Recientemente, Bilmes & Scott (2009) dan más pistas sobre los problemas de fondo de la gestión de lo público. La inversión en los empleados del sector público ha sido insuficiente y, debido a ello, se puede explicar incluso la crisis actual. La tesis es que los funcionarios no están preparados para el volumen y complejidad de las transacciones que deben realizar; sus sistemas de gestión son viejos, falta liderazgo en la administración pública y los perfiles que entran en ella no son los más adecuados para llevar a cabo las acciones de impulso requeridas.

25

Se reivindica lo “público” como estratégico, pero especialmente al desarrollo de capital humano como un “activo estratégico”. Las recetas son conocidas cuando se quiere mejorar cualquier organización no pública: ¿Cómo se recluta? ¿Cómo se retribuye? ¿Cómo se gestiona el desempeño? ¿Cómo se desarrolla a las personas? ¿Y cómo se puede asegurar un verdadero liderazgo transformador en los mandos y directivos?

En definitiva, se habla de la necesidad de introducir expertos de RRHH dentro de la administración pública, y de introducir nuevas formas de gestión para la cual se requiere inversión. Las cifras necesarias para Osborne & Gaebler (2004), y Bilmes y Scott (2009) son impresionantes, y los ejemplos que ponen, muy impactantes. Pero, independientemente del país en el cual están escritos estos libros, parece un diagnóstico obvio para cualquier administración pública, incluida la colombiana, motivo de la investigación.

Administración pública y liderazgo no son palabras contrapuestas. Puede parecer que los “funcionarios” son unos señores con aversión a palabras como cambio, eficiencia o motivación por los resultados de su trabajo, pero lo cierto es que muchos gestores públicos están “orientados a la acción”, tienen una motivación y convicción real por buscar la mejora continua de sus organizaciones y por movilizar el talento de las personas.

26 El liderazgo transformador, entendido como aquel que es necesario para realizar transformaciones difíciles para obtener el mayor talento desaprovechado de las organizaciones (que en las administraciones públicas abunda) y poder alcanzar la innovación mediante herramientas de gestión del cambio, es la característica clave que deben desarrollar los gestores públicos. Para ello, se necesitan herramientas retributivas y otros factores motivacionales, que sí tienen los directivos de lo privado; se necesita más desarrollo de las personas para eliminar ese “plus de complejidad” para que puedan actuar con más efectividad.

Sin embargo, existe un elevado consenso sobre la necesidad de una administración pública de calidad si se quiere ser un país de calidad. Lo privado no avanza sin lo público, ni tampoco lo hará el bienestar social, la educación y tantos otros temas relevantes. La riqueza económica de cualquier país depende de la calidad de servicio y de la eficiencia de la administración, por lo cual se requiere apostar por herramientas de gestión de personas y facilitar el liderazgo de los gestores públicos.

Puede indicarse que, desde el momento en el cual en muchos países se realizó la primera elección de alcaldes y concejales bajo un nuevo régimen democrático, la ciudadanía ha sido la responsable de elegir las autoridades encargadas de la administración local de las comunas respectivas.

Desde esta perspectiva, los concejales, en su rol de autoridades del muni-

cipio, cumplen una labor importante en materia de canalización de requerimientos y necesidades de los vecinos. En efecto, mucha gente se acerca a ellos, al igual que al alcalde, para poder dar pronta solución a sus requerimientos. Esta razón resulta ser básica para ponderar que la labor de un concejal ha de llevarse a cabo con las herramientas necesarias para poder, en forma ejecutiva y, con la debida transparencia, atender y solucionar los problemas expuestos por los vecinos.

Es por ello que, las denuncias de irregularidades y faltas a la probidad en los municipios, ya sea que sus actores sean los alcaldes, concejales o los funcionarios, produce mucho más impacto y afecta de mayor forma a la sociedad civil en razón de cercanía de este órgano de la administración del Estado con la comunidad local.

El Congreso de la República de Colombia (1986) Código de Régimen Municipal de la República de Colombia (CRM) (Decreto 1333 de 1986) señala que en cada Alcaldía habrá un Concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señalan estas leyes.

27

Desde esa visión, el Concejo Municipal, órgano integrante del municipio, está facultado para que, actuando como cuerpo colegiado, ejerza las facultades fiscalizadoras sobre determinadas materias, debiendo manifestar su voluntad mediante acuerdos adoptados con los *quórum* legales y en sala legalmente constituida. En el cumplimiento de esta función, este cuerpo de ediles se encuentra facultado para:

- Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales.
- Fiscalizar la ejecución del presupuesto municipal.
- Fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan.

- Poner en conocimiento de la Contraloría Municipal y General de la República los actos u omisiones y resoluciones del alcalde, que estime ilegales.
- Denunciar a los Tribunales Ordinarios de Justicia los hechos delictivos cometidos por el alcalde.
- Citar o pedir informes a los organismos o funcionarios municipales, cuando lo estime necesario, para pronunciarse sobre materias de su competencia.
- Solicitar informes a las entidades que reciban aportes municipales.
- Fiscalizar las unidades y servicios municipales.
- Examinar, trimestralmente, el programa de ingresos y gastos del municipio.

28

Al concejo municipal también le corresponde evaluar la gestión del alcalde, especialmente para verificar que los actos municipales se hayan ajustado a las políticas, normas y acuerdos adoptados por el Concejo, en el ejercicio de sus facultades propias.

Un tema de mucha importancia, a tener siempre presente, es el hecho de que las diferentes acciones de fiscalización deberán ser acordadas dentro de una sesión ordinaria del Concejo y a requerimiento de cualquier concejal. Sobre este punto resulta importante destacar que en el reciente Congreso Internacional de Concejales desarrollado en el mes de mayo de 2006 en la ciudad de Viña del Mar, Chile, cerca de 800 concejales discutieron, entre muchas otras materias, la conveniencia o no de mantener la facultad fiscalizadora entregada solo al Concejo como órgano colegiado, o ampliarla a los concejales individualmente considerados.

Luego de un arduo debate, se tomó la determinación de trabajar por modificaciones legales que importan un perfeccionamiento de la legislación municipal, en la que, entre otras, se incorpore la facultad que los concejales,

individualmente considerados, detenten y puedan fiscalizar la gestión municipal y el accionar del alcalde. En definitiva, sin perjuicio de los avances que se han señalado en relación con la función de los concejales, su rol y facultades, queda aún mucho por avanzar. Son los nuevos desafíos que tienen por delante los concejales, especialmente en dos áreas:

En primer lugar, la fiscalización, dimensión en la que siempre les ha cabido a los concejales un rol protagónico. En cuanto a esta, es preciso, por una parte, fortalecer los conocimientos de los concejales respecto de las herramientas de fiscalización que hoy contempla la ley y su adecuada utilización, que si bien ha mejorado notablemente en los últimos años, aún puede profesionalizarse y hacerse más eficiente. Al mismo tiempo, se requiere incorporar una serie de reformas legales con el objeto de perfeccionar el sistema de fiscalización hoy previsto en la ley.

Respecto del perfeccionamiento legal del sistema de fiscalización, es preciso:

29

- Entregar a cada concejal la facultad de fiscalizar la gestión municipal y las actuaciones del alcalde en este ámbito.
- Establecer sanciones en caso de que el alcalde no dé cumplimiento a las obligaciones que le impone la ley en relación con las facultades de los concejales, especialmente las relativas a la fiscalización.
- De esta forma, se sugiere establecer un esquema de sanciones a través de multas y la creación de la figura de “suspensión del alcalde”, para los casos que, existiendo irregularidades administrativas de su parte, pero no siendo la entidad suficiente para demandar su remoción, pueda igualmente estar afecto a una medida tendiente a sancionar su responsabilidad administrativa.
- En el caso de no cumplir con la entrega de información a los concejales cuando esta ha sido solicitada en la forma prescrita en la ley, o bien, cuando el alcalde no cumple con otorgar al Concejo los fundamentos

de una modificación presupuestaria al menos con cinco días de anterioridad a su votación, también deberían incorporarse herramientas que hicieran más efectiva esta facultad y que, en definitiva, obligaran a los alcaldes a cumplir.

En concreto, la idea es lograr que las normas que el legislador ha previsto como herramientas para que los concejales realicen adecuadamente sus funciones, no vean obstaculizado su ejercicio por la mera arbitrariedad del alcalde, pues de lo contrario, la ley corre el riesgo de ser solo una declaración de buenas intenciones.

30

- Permitir que los concejales puedan solicitar, además de las auditorías externas que hoy prevé la ley, auditorías de mérito en relación a la inversión de los recursos, con el objeto de que antes de efectuar un determinado gasto, y en el caso de existir dudas razonables en relación con la forma en que se invertirán los recursos, se pueda escuchar la opinión de un profesional o experto en la materia.
- Un tema que hace muchos años ronda, pero nunca ha sido analizado en profundidad, es el relativo a la profesionalización de la función del concejal. Quizás ya es tiempo de avanzar en este sentido. Son tan importantes las funciones cumplidas por un concejal, y tanto más pueden ser las nuevas a asignarles, que resultaría perfectamente posible pensar en una profesionalización del cargo con una remuneración acorde con el trabajo a desarrollar, haciéndolo responsable, de las irregularidades que pueda cometer en el ejercicio de aquellas.

El segundo de los ámbitos en que debe avanzarse, en cuanto al rol de los concejales, es el papel que ellos juegan en relación con el fortalecimiento de la ciudadanía y comunidad en general. Ellos son, en tanto autoridades políticas, los representantes directos de la comunidad en el gobierno de la municipalidad o poder local, de modo que son los mandatados por los ciudadanos para representar sus intereses, demandas y expectativas de una mejor calidad de vida en la municipalidad.

En este sentido, a los concejales les cabe un rol muy importante, y hasta ahora poco explotado en la mayoría de los casos, en relación con la canalización de dichos intereses y demandas a través de los mecanismos de participación ciudadana que prevé la ley, y aquellos a ser incorporados al municipio mediante la respectiva ordenanza de participación; es decir, un rol en cuanto dinamizadores de la democracia local y la participación de la comunidad en los asuntos públicos locales.

Así, cabe a los concejales promover al interior de sus respectivas municipalidades la puesta en práctica de los mecanismos de participación, desde aprobar una ordenanza sobre la materia que efectivamente se ajuste a la realidad local, hasta velar por la implantación y correcto funcionamiento de los Consejos Comunales, o bien, incentivar el establecimiento de novedosos y eficaces mecanismos de participación y promover el acceso a la información pública de carácter local.

31

Por otra parte, la participación ciudadana, es un tema con el cual los municipios están en deuda; muchos se conforman con cumplir con lo mínimo que exige la ley. Son muy pocos los que han implementado novedosas y distintas formas de hacer partícipes a la ciudadanía en la gestión local. Sin lugar a dudas, si han de crearse nuevas herramientas y entregarse facultades a los concejales, algunas de ellas deben ser en relación con el concejal como actor, motor o artífice de la gestión participativa de la ciudadanía en la gestión local.

En consecuencia, para dar cumplimiento a los fines planteados, fortalecer la gestión fiscalizadora de los concejales, darles mejores herramientas para ejercer su gestión, hacerlos artífices de la participación ciudadana, y avanzar en el análisis de fondo de la profesionalización de su función con remuneraciones y responsabilidades acordes con el ejercicio del cargo, se debe

asumir un compromiso concreto con el país a fin de propiciar mejoras concretas a la legislación que los regula, sin olvidar la aplicación de medidas efectivas tendientes a revertir la opinión y la percepción que la ciudadanía tiene de los gobiernos locales y sus autoridades.

Un buen líder es aquel que es capaz de generar confianza en las capacidades de las personas, como si estas estuvieran escondidas. Convencer a una persona de que es capaz, demostrarle que tiene las herramientas necesarias, muchas veces ocultas, pero también innatas. El liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de objetivos, y dirige la organización de un modo que la hace más coherente y cohesiva.

32

Los concejales llevan a cabo esta tarea utilizando sus atributos de líderes; es decir, una persona puede estar al mando en una institución, pero eso no la convierte necesariamente en uno. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, entre otros condicionantes; mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. El jefe o jefa que consigue que sus trabajadores lo vean como un líder, está logrando que se sientan cómodos en su puesto de trabajo, encuentren satisfacción en él, se sientan parte de un equipo (de algo importante) y confíen en él y su capacidad para dirigirlos correctamente.

Cuando un elector trata de decidir si confía en otra persona como concejal, lo que hace es observar su comportamiento; determina si se trata de alguien noble y digna de confianza o de un egoísta que solo se sirve a sí mismo y utiliza su autoridad únicamente para ascender. Por tanto, para ser un concejal efectivo, como líder, ha de ser una persona ética, preocupada por el bienestar de las personas que conforman tanto su equipo de trabajo como por los ciudadanos a los cuales representa, interesada en hacer un buen trabajo y no solo en ganar dinero o ascender.

Los ciudadanos quieren ser representados por alguien que presente, sobre todo, las siguientes características: por una parte, que sean personas éticas, dignas de confianza y nobles; y, por la otra, que transmitan la sensación de que saben qué hay que hacer y cuál es el mejor camino para lograr los objetivos. Es tener la capacidad de transmitir seguridad y confianza, pero también experiencia. Tan importante como ofrecer un producto o servicio, es tener la capacidad de comunicar los conceptos que a los demás también les serán útiles.

Competencias de liderazgo

Desde principios de los años 80 del siglo XX, el concepto competencia hizo su aparición en el medio organizacional, como una nueva opción metodológica orientadora que busca la modernización de la gestión del personal, impulsado por los hallazgos de McClelland (1973). Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundiendo progresivamente en muchas organizaciones, como guía de la gestión de personal. Ya a mediados de los años 90, en muchos países y en una multitud de organizaciones, se habían realizado muchos intentos de implantar este novedoso enfoque.

33

Como resultado de lo anteriormente descrito, existen diversos significados asociados al vocablo competencia, con aplicaciones e implicaciones metodológicas distintas. En síntesis, no existe un concepto de competencia, entendido como categoría de análisis, con un significado universalmente aceptado. En este sentido, Prieto (2007) señala que la competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas desde la comprensión necesaria, así como los atributos requeridos para solucionar situaciones contingentes a la problemática donde se encuentran. Refieren Sánchez, Sánchez & Paz (2017) que la competencia es entendida como la consecuencia de la integración de

aquellos recursos como conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros, expresados en una labor ejecutada en un contexto de trabajo.

Un concepto muy actualizado de la competencia expresa que esta surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos adquiridos apropiados, (saber) junto a habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearla para responder situaciones, resolver problemas para desenvolverse en el mundo.

34 Igualmente implica una mirada a las condiciones del individuo, ayudando a disposiciones con las cuales actúa; es decir, al componente actitudinal junto al valorativo (saber hacer) que induce sobre los resultados de la acción. La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades emergentes en la interacción establecida entre el individuo y la tarea, la cual no siempre está establecida de antemano.

Recientemente se presentó el estudio sobre la efectividad del liderazgo desde sus competencias en los resultados organizacionales. Para elaborarlo se utilizaron técnicas de evaluación directiva entre las organizaciones participantes, con modelos de 360°, pues se ha logrado un perfil sobre las competencias directivas más relevantes, demostrando como los líderes considerados “extraordinarios” generan resultados extraordinarios en las compañías o áreas que lideran.

Las competencias de liderazgo, en opinión de Benavides (2002), constituyen la totalidad e integración de comportamientos, habilidades, destrezas, conocimientos, nivel de eficiencia de la mano con la eficacia, así como el grado o capacidad suficiente que tiene un líder para impactar a sus seguidores.

Según Sánchez *et al.* (2006), las competencias del líder están asociadas con el desempeño superior en un nivel o área organizacional, son observables, se aplican al trabajo buscando ayudar a la organización a lograr los objetivos; también se asocian con las capacidades humanas y los valores de un líder.

Competencias psicológicas

De acuerdo con lo expresado por Benavides (2002) en sus estudios sobre las competencias psicológicas, estas son estrictamente procedentes de la genética donde se transmiten ciertas características conformantes de la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes, mas algunas cualidades del temperamento.

Existen aptitudes que no son tanto una herencia genética como el producto del entrenamiento o del contagio. Ciertas características son consecuencia de un entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va moldeando su personalidad.

La psicología moderna está en la línea de lo expuesto por Benavides (2002), dando importancia relativa a los genes, sobre todo para comportamientos primarios (como puede ser la ira y su control), un mayor peso al aprendizaje posterior. El ambiente en el cual las personas se desenvuelven, especialmente en las etapas tempranas de la vida, moldea la personalidad.

A continuación se revisan algunas de estas competencias:

a. Temperamento

Es como ser diestro o zurdo. Los rasgos del temperamento son los más esta-

bles pero difíciles de modificar. Son una inclinación natural a comportarse de una manera u otra; además, han sido clasificados, pero también definidos, infinidad de veces por distintos autores.

Con base en esto se puede decir que el temperamento es innato, es un producto de la naturaleza. Puede ayudar en el desarrollo de algunas virtudes e impedir otras, además, imprimen carácter en el temperamento, de modo que este ya no domina a la persona. Por lo tanto, una persona impulsiva, inspirada por la prudencia, se convierte en más reflexiva. La persona ansiosa, que refleja dudas, inspirada por la misma virtud, se siente impulsada a actuar; estas estabilizan la personalidad y, a su vez, relegan las manifestaciones extremas.

36 Según Robbins (2004), el temperamento es la peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos de la estructura dominante de humor mas motivación. Con base en esto, los líderes deben ser magnánimos en sus sueños, visionarios con sentido de misión, con capacidad para inspirar, poseedores de confianza junto con osadía, entusiasmados gracias al esfuerzo requerido por el éxito en su trabajo.

También se destacan por su propensión para usar los medios proporcionados en sus objetivos; su capacidad para lanzarse a desafíos para sí mismos y para los que tienen alrededor. Por todo esto, la magnanimidad del líder está dirigida a servir a los otros, a su familia, clientes, colegas, a su país y a toda la humanidad.

Desde esta perspectiva, el temperamento no tiene que ser un impedimento para el liderazgo. El obstáculo real es la falta de carácter, que deja rápidamente secos a los líderes, sin energía moral, incapaces para ejercer el liderazgo. Por su parte, Benavides (2002) expresa cómo el temperamento es la manera natural con la cual un ser humano interactúa con el entorno.

Puede ser hereditario, mas no influyen factores externos, solo si esos estímulos fuesen demasiado fuertes o de igual forma constantes. De acuerdo a esto, cualquier temperamento puede ser una buena base para una dirección eficaz, pues depende, ante todo, del carácter, el cual es la parte más modificable del desarrollo de la personalidad.

En relación a los señalamientos formulados por los autores antes mencionados, el buen liderazgo no depende del temperamento, sino del carácter. Este esfuerzo por mejorar en todas estas áreas que se están tratando es importante, sobre todo cuando se dirigen personas. Por eso, un buen directivo requiere conocerse muy bien, para realizar un buen diagnóstico de estilo directivo, teniendo en cuenta tanto la estrategia como la dignidad de la persona, así como la necesidad de estabilidad y, a la vez, la necesidad de cambio.

b. Carisma

Una de las cualidades más llamativas de algunos líderes es su carisma. Cuando se habla de carisma, se hace referencia a esa gran habilidad de personas para atraer a otros, de hacer que les sigan. Un líder carismático tiene la capacidad de generar entusiasmo. Quienes están alrededor suyo desean estar lo más cerca posible de él. Esto los diferencia claramente de aquellos que tienen alguna posición de autoridad, de la gente a las cuales solo se les obedece por miedo. Por su parte, según los criterios contemplados por Robbins (2004), el líder carismático es aquel de cuyos subordinados aceptan sus órdenes como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad del superior con el cual se sienten identificados.

De acuerdo a lo planteado, el conjunto de actores del proceso se deja guiar por la personalidad atractiva del director a quien admiran, además de respetarlo. Este estilo de liderazgo, así como puede resultar beneficioso, tam-

bién se acerca al estilo autocrático, ya que estos líderes crean un estado de dependencia de los subordinados hacia el jefe que hace difícil una oposición o crítica. Esa dependencia en función del carisma permite al jefe imponerse a sus seguidores, los cuales le cederán todo el poder. Por lo tanto, con base en lo antes mencionado, puede determinarse que el líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores con los demás, transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar junto con persuadir.

c. Capacidad de análisis

Se han descrito cualidades personales de los líderes efectivos. Esto se refleja en el director analítico cuando describe el privilegio de ser parte de un grupo, un participante en el drama de la vida, respetando a los otros bajo las muchas formas en las cuales los seres humanos encuentran la satisfacción, mas el placer según alcanzan su potencial.

38

Se puede decir que es más valorado el líder que puede evitar caer en la trampa de ser omnipotente, o ser la fuente de todos los sucesos fructíferos en el grupo. Todas las aproximaciones acentúan la importancia de contar con un director abierto a los sentimientos juntos y hechos en el grupo, siendo resonante con ellos, estimulándolos dentro de su propia espontaneidad, así como teniendo la capacidad de contacto.

Según Robbins (2004), el líder analítico deriva su autoridad de las proyecciones del grupo, utilizándola para beneficio de sus seguidores, lo cual incluye manifestaciones de confianza. En lo interpersonal, el líder efectivo actúa como un modelo de buen miembro; intenta ser abierto, muestra voluntad a cambiar, toma riesgos, también acompaña a los miembros como un compañero de viaje.

En contraste, el liderazgo analítico, expresan Goleman, Boyatzy & Mckee

(2004), determina la orientación a seguir por el grupo, no importa la manera de actuar de cada persona, deja espacio libre para la innovación o la experimentación; así como para la asunción de riesgos calculados. Posee una imagen de los objetivos a lograr, sabiendo el sitio preciso a ocupar para un determinado trabajo, proporcionando, al personal de la organización una visión concreta de los requerimientos. De tal manera que la sensación donde todos contribuyen al objetivo común, alienta el compromiso del equipo, haciendo que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Este tipo de liderazgo impide la fuga de los buenos empleados, pues el trabajador comparte tanto los valores como los objetivos junto con la misión de la organización, por lo cual tiene muy pocos motivos para cambiar de sitio de trabajo. Con este tipo de comportamientos la organización se transforma en una estructura emocionalmente inteligente; diferenciándose de las demás en el modo como se define para llevar a cabo su misión.

39

Al respecto, indican Davis & Newstrom (2003), que el estilo de liderazgo analítico es el más eficaz de todos ellos, porque recuerda constantemente a los empleados el objetivo fundamental de su cometido; este líder da sentido a actividades y les ayuda a sintonizarse con los compartidos. Asimismo, utiliza la inspiración junto a la confianza, conciencia de sí mismo con la empatía; por lo cual este enfoque del liderazgo articula una visión significativa que permite sincronizar los valores de sus empleados con los de la organización, asumiendo como la competencia más transformadora a la confianza en sí mismo junto a la capacidad de catalizar los cambios.

Según las informaciones suministradas por los autores anteriormente mencionados, se puede pensar que este estilo de liderazgo debe estar profundamente comprometido con una visión compartida, donde la parte directiva sigue teniendo un papel principal en este juego, por así decirlo, razón por

la cual es importante crear una buena disposición. En tal sentido, estos deben dar oportunidad a los miembros de la organización bajo su cargo para examinar sus pensamientos actuales, desarrollar criterios para el cambio o considerar nuevos modelos para la realización de sus actividades.

d. Tolerancia

Es la actitud comprensiva para encontrar como justificados y naturales los actos o sentimientos de otro. En otras palabras, va más allá de entender los motivos y las circunstancias que rodean un hecho; es decir, no basta con saber qué pasa, es necesario dar algo más de sí mismo.

40 Al respecto, Shapiro (2001) indica que la tolerancia queda reflejada por la exactitud con la cual se procesa la información; esta parece facilitar el envío y la recepción de estados de ánimo, incluso cuando estos son negativos. La combinación de los estados de ánimo es la esencia de la tolerancia, pues, si se tiene la habilidad de establecer una sincronía emocional, entonces las interacciones serán más empáticas. La huella de un líder es capaz de influir sobre una gran cantidad de personas. Si no puede ser tolerante, posiblemente tendrá problemas en sus relaciones.

Esta capacidad es esencial en un buen líder, pues incluye esfuerzos tanto iniciadores como coordinadores de una red de personas, para prevenir conflictos o resolver los ya presentes. Los líderes con esta habilidad se destacan realizando acuerdos, mediando disputas, sirviendo de intermediarios para la resolución de conflictos, respondiendo empáticamente ante los sentimientos o las preocupaciones de las demás personas. Son buenos para trabajar en equipo, confiables, buenos amigos, buenos interpretando gestos a través de la expresión facial, por lo cual tienden a ser apreciados por las personas que lo conocen o siguen.

Igualmente, Benavides (2002) expresa que los líderes tolerantes tienen la

habilidad de captar y comprender los sentimientos o los motivos, además de las preocupaciones de los otros. Esto los lleva a mezclarse fácil e íntimamente con las personas para establecer pronto un sentido de compenetración.

Esta habilidad es la clave para el refinamiento interpersonal, el éxito social. Los líderes tolerantes con los demás son sagaces en la interpretación de sus reacciones junto con sus sentimientos; pueden dirigir, organizar o aclarar las disputas que puedan desencadenarse en cualquier actividad humana; son los líderes naturales porque pueden expresar sentimientos colectivos, pero articularlos de tal manera para guiar al grupo hacia sus objetivos.

Por lo tanto, se puede decir que los líderes con habilidades de tolerancia reconocen la necesidad de efectuar los cambios, tienen facilidad para iniciarlos además de mejorarlos, retirando los obstáculos; son defensores del cambio, pero reclutan a otros para efectuarlos, sirven de modelo para el cambio esperado en otros. Además, expresan el punto de vista en un tono de voz neutro, en vez de hacerlo en un tono de disputa, por lo cual buscan soluciones equitativas para resolver el desacuerdo.

41

Competencias políticas

Cada persona tiene una serie de cualidades y conocimientos adquiridos o innatos, los cuales van a definir sus competencias para una determinada actividad que lo haga eficaz dentro de la organización. Según Alles (2006), una competencia política es una característica subyacente en el individuo, la cual está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* en un trabajo o situación. Las competencias políticas de un líder le permiten organizar las acciones mediante una serie de pasos que posibilitan ir penetrando progresivamente en las competencias exigidas por la profesión en su ambiente operativo.

Según lo señalado por Labarca (2005), el papel de un líder de una organización es establecer factores válidos de coordinación, control de actividades para asegurar el normal pero eficaz funcionamiento de la organización, evidenciando además su dominio en las metodologías más modernas y adecuadas a las necesidades de la organización.

El liderazgo debe adaptarse a los cambios ocurridos en el contexto en el cual opera, asumir riesgos responsablemente, enfrentarse a los cambios, para de esta manera hacer perdurable la vida de la institución. De igual forma, el autor antes citado asevera como uno de los aspectos fundamentales de un líder, el referente al hecho de que todas las personas poseen características físicas, mentales y actitudes, las cuales le dan forma a su cuadro general de comportamiento.

42

Tales características inciden en el rendimiento de las personas en el trabajo, integrando un binomio compuesto por lo que el hombre puede hacer y lo deseado, pues el rendimiento de la persona está en función directa tanto de su habilidad como de su motivación para hacerlo. Otro requisito en la función directiva consiste en la habilidad para identificar un estilo de liderazgo para aplicarlo eficientemente en beneficio de la organización.

Según López (2004), las competencias políticas del líder están enmarcadas en la habilidad para ejercer un liderazgo democrático que lo constituya en animador, promotor, iniciador o inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados más compartidos por el grupo de trabajo; es el responsable último del planeamiento, de la organización junto de la administración institucional.

Parafraseando a López (2004), en el caso del líder, las competencias derivan de sus funciones en la dirección de las organizaciones, desarrollar ambientes de trabajo en equipo que favorezcan la capacidad creativa e innovado-

ra de las personas, la habilidad para obtener información importante para planificar los programas, para alcanzar los objetivos, debe tener capacidad de negociación, generando compromisos con la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede reconocer que la competencia política es la capacidad de un individuo para desempeñar un cargo; sin embargo, esta habilidad puede estar presente en un líder y no ser productiva, lo cual llevaría al fracaso a cualquier organización. A continuación se presenta una breve descripción de las competencias específicas de esta dimensión:

a. Capacidad de comunicación

La comunicación hoy día es una estrategia de negociación de elevado contexto educativo, pues favorece el trabajo de equipo, la coordinación, la cooperación, la socialización del conocimiento, la convivencia, así como el diálogo. A través del empleo de estos valores se promueven otros, como la armonía de las relaciones humanas, el aprendizaje, la confianza, la calidad de vida laboral, el optimismo, la proactividad, entre otros.

43

La comunicación es un elemento que se considera indispensable para individuos y organizaciones. Parra y Rincón (2009, p.252, citado por Prieto, Burgos, García & Rincón 2016) lo definen como:

un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro y fuera de individuos y organizaciones, incidiendo en aspectos como motivación, toma de decisiones, liderazgo, entre otros. Esto confiere diversidad de aspectos y criterios a considerar, los cuales gestan en el seno de estos conflictos donde esperan de la efectividad comunicacional para alcanzar un acuerdo y negociar la alternativa adecuada.

Refiere Labarca (2005) que la capacidad de comunicación es el canal por donde circulan las ideas con las cuales se puede influir a los actores socia-

les, económicos o políticos, a movilizarse. Una manera básica de tipificar los estilos de comunicación puede ser la preferencia por audiencias o distancias; es decir, si se prefieren grandes números en las audiencias con distancias lejanas, o pequeños grupos.

En este orden de ideas, es fundamental que en el análisis de áreas críticas se establezca claramente la definición del problema, pues de ello depende no solo la identificación de los valores por construir, sino también el eje de dirección de la visión para su consecuente proceso de gestión de objetivos de mejoramiento, para fijar la estrategia corporativa de mejoramiento organizacional.

44

Para Alles (2006), una gran debilidad en la gestión humana de la organización es, en muchos casos, el bajo nivel de la capacidad de comunicación entre las personas que laboran juntas; esto ocasiona bajo clima laboral, conflicto, igualmente tergiversaciones en la manera de interpretar la información, lo cual repercute en detenimiento de la productividad contiguo a la calidad de los procesos y por ende, del servicio.

Por lo tanto, la comunicación debe llevarse a cabo de forma directa, desde el máximo responsable de las organizaciones a todos los miembros. De esta manera, ellos sienten la implicación junto al respaldo del máximo responsable de la institución hacia los contenidos de la cultura al igual de que estrategia.

Con mucha frecuencia, el líder de una organización utiliza este proceso para transmitir directrices al igual que ordenar a sus miembros, a través de una comunicación verbal o escrita. La forma más usual de comunicación escrita es el memorando, porque brinda información a un grupo de personas de manera rápida, barata, uniforme.

b. Capacidad de acción robusta

Los líderes deben tener empuje para trabajar arduamente hacia lograr los objetivos trazados. Para Labarca (2005), los líderes deben ser resistentes, tolerantes ante las situaciones tensas, ser entusiastas, no claudicar; es decir, enfrentan las situaciones tensas e incluso no se derrotan ante la adversidad. Son personas que toman la iniciativa, crean mejoras a pesar de los obstáculos presentados. Por lo tanto, la capacidad de acción robusta consiste en conseguir objetivos a corto y hasta mediano plazo, sin disminuir las opciones estratégicas a largo plazo.

Para Alles (2006), los líderes deben tener gran capacidad robusta para conocerse a sí mismos, tanto sus capacidades como sus limitaciones. Son coherentes, se esfuerzan en superar cualquier obstáculo presentado. De acuerdo a esto, los líderes deben ser capaces de reconocer sus debilidades al igual que sus fortalezas con la finalidad de enfrentar sus obstáculos.

45

c. Empatía

Esta se enlaza con otras habilidades o capacidades importantes de comportamiento dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad más altruismo. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción, junto a la valoración del bienestar de esta en una gama de sentimientos.

En tal sentido, Alles (2006) ha establecido la posibilidad de existir una empatía que abarque respuestas con pautas, tanto afectivas como cognitivas; trayendo esto como consecuencia dos distinciones: empatía cognitiva, la cual constituye una comprensión del estado interno de otra persona, y la empatía emocional o afectiva.

Por lo tanto, los líderes con capacidad de orientar su atención en entender

los sentimientos de los demás, comprometidos afectivamente con ellos, experimentan un mayor interés en ofrecer más ayuda que aquellos centrados en los procesos de pensamiento. Probablemente un líder experimente empatía por otra persona, reaccionando en forma altruista; sin embargo, no siempre ocurre de esta manera.

Esto podría deberse a la existencia de factores situacionales como la presencia de terceros, quienes van a promover o inhibir la conducta altruista. La relación más alta entre empatía con altruismo se da cuando existe una relación entre personas y una de ellas necesita ayuda.

Dentro de la empatía, se puede observar cómo muchas veces se experimenta ese sentimiento de entender a los demás; por lo tanto, dentro de esta sociedad, aun cuando no se comportan como tales debido a la presencia de una lucha de intereses.

46

En este sentido, se puede considerar cómo la empatía puede llevar a un líder a considerar los sentimientos de los subalternos, también saber dar un buen trato a las otras personas, según sus reacciones en determinado momento; saber cómo decir las cosas, además de reconocer cómo actuar al percibir el punto de vista de los miembros de un determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Competencia de gestión

Las competencias de gestión, de acuerdo con Alles (2006), están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales, siendo básicamente procesos aprendidos a través de la vida, pero convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos, los cuales se van incorporando en las personas para lograr los resultados esperados.

Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores, permiten ver más allá de lo puramente cotidiano. Cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo, requiere de estas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y, al mismo tiempo, coordinado.

Según Labarca (2005), las competencias de gestión son tanto comportamientos como conductas sostenidas con las cuales una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, manejando y modificando su entorno más próximo. Son aprendidas, pero desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido por medio de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida. Estas habilidades son interiorizadas por las personas desde muy temprana edad, pero se revelan en el ámbito laboral, y a diferencia de los recursos, pueden ser incrementadas o modificadas.

47

En síntesis, las competencias de gestión cobran gran importancia en el ámbito laboral al agregar valor a las actividades puramente técnicas: a través de ellas es posible enfrentar una diversidad de actividades, asignarles la prioridad para actuar bajo un espectro gerencial amplio.

A continuación se presentan brevemente algunas competencias específicas relacionadas con esta dimensión:

a. Medio de trabajo

Una orientación hacia las personas indica una capacidad para las actividades normalmente conocidas como de liderazgo; es decir, de transformación o cambio, pues es la que mejor suele facilitar, por la cercanía interpersonal que comporta, un diagnóstico de las posiciones de una motivación para la acción. Una orientación hacia la tarea (el trabajo a través de la impli-

cación de medios sistemáticos pero archivables, como los escritos) indica preferencias por situaciones estables, hasta predecibles, por actividades de control.

En otras palabras, el líder debe ayudar a los miembros de la organización de forma tal que se desarrollen de acuerdo con los valores de filosofías socialmente aceptadas, tanto para su desenvolvimiento personal, como para una coherente y fructífera integración comunitaria.

Por otra parte, Alles (2006) establece que el ser orientador al medio de trabajo permite al líder ayudar a descubrir tanto sus potencialidades como sus limitaciones, desarrollando sus capacidades para que este pueda establecer relaciones interpersonales adecuadas, estimulándolo en la adquisición de trabajo, así como también asesorándolo en relación a procesos o situaciones concretas, refiriéndolo a servicios especializados cuando sea necesario.

48

Indudablemente, un líder caracterizado por cumplir su función de orientador en su medio de trabajo se enfoca hacia la necesidad de asistir al miembro de la organización en la toma de mejores decisiones profesionales. Sin embargo, esta forma de decisiones implica, no solo un conocimiento de las características personales del miembro (aptitudes, intereses, entre otros) junto al del abanico de oportunidades abiertas ante él, sino también tener la oportunidad de explorar, de conocer, así como desarrollar al máximo sus potencialidades, de manera que la información del contacto con el medio, donde se ejerza la profesión u oficio escogido, tome significado para él.

De esto se desprende que la orientación al medio de trabajo impartida por el líder a los miembros de la organización, toma en consideración no solo al individuo como un todo (concepción holista), sino también su contexto real (aquí y ahora).

b. Orientación de ejecutivo

El líder orientado a los logros aumenta las expectativas de los miembros de la organización referidas a que sus esfuerzos llevarán a un desempeño elevado cuando las tareas están estructuradas en forma ambigua. Con base en la cultura de la organización, cada institución debe poseer un determinado estado de trabajo.

Al respecto, Labarca (2005, p.43) considera al liderazgo como “...la capacidad de guiar a otro grupo de personas”; por lo tanto, quienes ejercen esta acción son los líderes. Ellos deben presentar un conjunto de elementos que los hacen diferentes a los demás para estimular al equipo a trazarse metas retadoras con visión futurista en beneficio de la comunidad.

Así mismo, para este autor, si el líder no consigue crear un núcleo de objetivos comunes para centrar la transformación, el equipo carecerá de identidad, por lo que no podrá llamarse con propiedad equipo, sino grupo. En suma, la misión fundamental del liderazgo orientado a los logros, consiste en tomar decisiones de manera tal que la identidad es cada vez más profunda y su cohesión más robusta. Esto es fundamental para viabilizar las acciones a emprender.

El líder puede desarrollar su gestión con base en distintas razones; sin embargo, lo más relevante es que se identifique con el estilo y la cultura organizacional para buscar consolidar logros colectivos, así como su propia realización, partiendo de lo señalado por Alles (2006), al reconocer que todo hombre tiene la innata capacidad de buscar su autorización, por lo cual son capaces de aceptar sus fortalezas al igual que sus dificultades, llevándolos a una orientación hacia la tarea de la valorización de la dignidad de la persona humana.

c. Toma de decisiones

Para determinar un plan de acción es necesario tomar en cuenta una decisión acertada, así como un compromiso de parte de todos los miembros involucrados en un problema de la organización; además de una revisión de recursos o una dirección acertada a esta situación, la cual, por lo general, aparece en todos los líderes, pues son ellos quienes deciden qué hacer, quién lo hará, cuándo, dónde y hasta cómo se llevará a efecto.

De acuerdo a esto, para Alles (2006) la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, por lo cual constituye la esencia de las planificaciones o proyectos organizacionales. En todo caso, la toma de decisiones es apenas uno entre los varios pasos requeridos por el líder, aun cuando esta sea realizada sin mayor reflexión o de manera rápida. También se debe considerar su presencia en la vida diaria de toda persona, siendo raro que un curso de acción pueda ser juzgado en forma aislada, debiéndose considerar los demás planes de la organización. En este contexto, el proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse como un establecimiento de premisas, identificación de alternativas, evaluación de las metas propuestas para la elección de una alternativa; sin embargo, se debe considerar que estas deben ser racionales.

MÉTODO

Para el abordaje del presente capítulo, es importante precisar los aspectos metodológicos, el cual presenta un enfoque de investigación positivista, apoyado en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter descriptivo, prospectivo y transversal, por cuanto las competencias de liderazgo en los ediles de los Concejos municipales de La Guajira-Colombia, contribuyen en la actuación de los mismos, en sus respectivos compromisos políticos al frente de su gestión directiva.

La población estuvo conformada por los posibles candidatos a ediles de la

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Guajira, no obstante, los informantes clave fueron las 11 aspirantes, quienes manifestaron su intención de colaborar. Por caracterizarse como una población finita, se aplicó la técnica del censo a través de un cuestionario dirigido a los aspirantes al concejo municipal, con 75 ítemes, cuya confiabilidad arrojó $r=0,86$.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Competencias de liderazgo en ediles de los concejos municipales de las alcaldías de La Guajira-Colombia.

Competencias Psicológicas

*Tabla 1
Temperamento*

Ítemes	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca		Sum	Prom.	Catg
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Moldea su carácter de acuerdo a cada situación presentada durante la campaña	7	63,6	3	27	1	9,09		0		0	50	4,55	Alta
Utiliza técnicas para interactuar con el entorno sociopolítico	9	81,8	1	9,1	1	9,09		0		0	52	4,73	Alta
Imprime carácter para dominar a las personas	2	18,2	5	45	1	9,09	2	18,2	1	9,09	38	3,45	Modera
Comportamiento del indicador	18	54,5	9	27	3	9,09	2	6,06	1	3,03	140	4,24	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Considerando los resultados del indicador Temperamento, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,24. En este sentido se observa que en alta condición, estos candidatos moldean

su carácter de acuerdo a cada situación presentada durante la campaña; así mismo, en alta categoría utilizan técnicas para interactuar con el entorno socio político; sin embargo, en moderada categoría imprimen carácter para dominar a las personas.

Tabla 2
Capacidad Analítica

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Prom.	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Deriva su autoridad de las proyecciones del grupo para utilizarlas en beneficio de este	5	45,5	2	18	4	36,4		0		0	45	4,09	Alta
Utiliza técnicas para darle a conocer que todos los miembros de su comando de campaña contribuyen en beneficio del grupo político	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Utiliza técnicas para poner atención a los detalles del modo correcto de hacer las cosas	7	63,6	4	36		0		0		0	51	4,64	Alta
Comportamiento del indicador	20	60,6	9	27	4	12,1	0	0	0	0	148	4,48	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados, el indicador Capacidad Analítica fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,48. En este particular, se observa que en una alta categoría, derivan su autoridad de las proyecciones del grupo para utilizarlas en beneficio de este. Así mismo, utilizan técnicas para darle a conocer que todos los miembros de su comando de campaña contribuyen en beneficio del grupo político; además, utilizan técnicas para poner atención a los detalles del modo correcto de hacer las cosas.

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

**Tabla 3
Tolerancia**

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Utiliza la diplomacia en situaciones tensas con personas difíciles	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Posee habilidades para captar las preocupaciones de la sociedad	10	90,9	1	9,1		0		0		0	54	4,91	Alta
Busca soluciones equitativas para resolver los desacuerdos	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Comportamiento del indicador	27	81,8	6	18	0	0	0	0	0	0	159	4,82	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

En los resultados del indicador Tolerancia, se muestran el que mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,82. En este sentido se observa que, en una alta categoría, utilizan la diplomacia en situaciones tensas con personas difíciles, así mismo, poseen habilidades para captar las preocupaciones de la sociedad. De igual manera, estos candidatos buscan soluciones equitativas para resolver los desacuerdos.

Al considerar los datos vinculados con las competencias psicológicas que, como líderes, les compete a los candidatos a las alcaldías estudiadas, estos apuntaron hacia el reconocimiento de sus altas habilidades para controlar su temperamento, demostrar sentido analítico y ser tolerantes; lo cual concuerda plenamente con las observaciones de Robbins (2004) y Benavides

(2002) cuando determinan que hay tres competencias de estilo psicológico a tener en cuenta. La primera sería el tipo de temperamento del presidente: «caliente» o «frío»; es decir, si afronta los problemas políticos desde perspectivas emocionales intensas o desde un distanciamiento emotivo.

La segunda de las competencias de estilo psicológico propuestas sería el modo cognitivo, es decir, la manera de seleccionar datos relevantes del entorno y de procesarlos en la toma de decisiones. Existen dos estilos cognitivos básicos: el analítico y el sintético. El analítico está orientado a una recogida sistemática y completa de datos, su procesamiento secuencial en un orden lógico, con escasa influencia afectiva o de personalismos en los considerandos, alcanzando una conclusión necesaria, quizá más fácil de comunicar por su lógica, pero, por lo mismo, más fría y menos motivadora.

54

Uno de los candidatos pudiera parecer propenso al análisis concienzudo de las situaciones y, quizá también por ello, puede ser más firme, a veces rígido, una vez tomada la decisión definitiva. El analítico es un estilo más universal y menos abundante en las personalidades más carismáticas. El estilo sintético es más dependiente de impresiones y vivencias significativas como base de datos, y es más idiosincrático y variado en su proceder.

En contraste con el estilo analítico, que procede paso a paso hasta llegar a una conclusión, los personajes sintéticos llegan rápidamente a conclusiones que intentan aprehender la realidad en su totalidad, intuitivamente. Mientras los analíticos toman decisiones razonando pausadamente hacia una conclusión definitiva, los sintéticos avanzan reemplazando conclusiones provisionales.

La tercera competencia de estilo psicológico, arraigada en esquemas profundos de personalidad, es la tolerancia a la ambigüedad. Son precisamente situaciones políticas en las que la relación medios-fines es menos predeter-

minada, donde más se requiere no paralizarse ni intelectual ni operativamente por la insuficiencia de datos en los que basar decisiones, por ambigüedad en el significado de los mismos, y por lo impredecible de los efectos de nuestras intervenciones sobre la realidad.

Cabe también mostrar que la tolerancia a la ambigüedad no es una competencia puramente intelectual o especulativa, y va más allá de la capacidad de contemplar sin decantar hipótesis contradictorias acerca de la realidad. Es una competencia enormemente orientada a la acción en general y especialmente crítica en escenarios cambiantes. Es la capacidad de decidir y actuar a pesar de no dominar una situación.

Tabla 4
Capacidad de Comunicación

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Dispone de la comunicación, como el canal por el que circulan las ideas con las que puede influir con su entorno	10	90,9	1	9,1	0	0	0	0	0	0	54	4,91	Alta
Dispone de elocuencia al expresarse al grupo	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	55	5,00	Alta
Utiliza técnicas de comunicación para llegar al grupo	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	32	97	1	3	0	0	0	0	0	0	164	4,97	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Competencias Políticas

El indicador Capacidad de Comunicación fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,97. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos disponen de la comunicación como el canal por el que circulan las ideas con las que puede influir con su entorno; de forma similar, disponen de elocuencia al expresarse al grupo, al igual que utiliza técnicas de comunicación para llegar a ellos.

Según los resultados obtenidos en el indicador Capacidad de Acción Robusta, fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,857. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos implementan estrategias para conseguir su objetivo, así mismo, descubren iniciativas cada vez que recibe una derrota, y también, reconocen las limitaciones personales para establecer medidas de superación.

56

Tabla 5
Capacidad de Acción Robusta

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Implementa estrategias para conseguir su objetivo	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Descubre iniciativas cada vez que recibe una derrota	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Reconoce las limitaciones personales para establecer medidas de superación	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Comportamiento del indicador	28	84,8	5	15	0	0	0	0	0	0	160	4,85	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 6. Empatía

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Experimenta sentimientos de entendimiento a los demás	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Trata a las personas según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento	5	45,5	4	36	2	18,2		0		0	47	4,27	Alta
Practica el altruismo en relación con las personas	6	54,5	3	27	2	18,2		0		0	48	4,36	Alta
Comportamiento del indicador	19	57,6	10	30	4	12,1	0	0	0	0	147	4,45	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para el caso de los resultados del indicador Empatía, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,45. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos experimentan sentimientos de entendimiento a los demás, así mismo, tratan a las personas según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, y también practican el altruismo en relación con las personas.

Al visualizar los datos sobre la competencia política, estos reflejaron altos niveles de capacidad de comunicación, de acción robusta y de empatía, concordando nuevamente con los planteamientos teóricos de Labarca (2005) y Alles (2006), para quienes la primera de estas competencias es la capacidad de comunicación, el canal por el que circulan las ideas con

las que se puede influir a los actores sociales, económicos o políticos, a movilizarse.

Una manera básica de tipificar los estilos de comunicación puede ser la preferencia por audiencias o distancias, es decir, si se prefieren grandes números en las audiencias y distancias lejanas, o pequeños grupos o incluso sesiones *tête-a-tête*. Una segunda característica del estilo político sería el fundamento de las bases de poder: carismático (el poder personal irreplicable) o burocrático (la legitimidad derivada de una posición formal dentro de una organización).

58 Aunque el carisma es una base de legitimidad más propia de las sociedades no avanzadas, no es una fuente de poder menor en sociedades democráticas y modernas. El carisma sigue siendo una base de poder especialmente influyente cuando existen pocos referentes organizadores, sociales y culturales, especialmente en tiempos de transformación (transición política) o de supervivencia (crisis económica o acoso terrorista). Sin embargo, la sobredosis de carisma es poco democrática y agota.

La tercera competencia de estilo político, quizá la competencia política por excelencia, es la capacidad de «acción robusta»: conseguir objetivos a corto y medio plazo sin disminuir las opciones estratégicas a largo plazo. Para vencer las resistencias al cambio se invierte poder político de difícil sustitución. Ser capaz de evitar ese desgaste es la capacidad política más escasa y valiosa.

Es por esta razón que tanto políticos como directivos buscan, para lograr sus objetivos, corredores de menor resistencia o de indiferencia, a través de los cuales ejercer las líneas de acción menos costosas, menos arriesgadas, menos predecibles y obvias, y menos «invasoras» (es decir, que generan resultados con solo las modificaciones imprescindibles de la realidad social).

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 7. Medios de Trabajo

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N				
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Sum	Promd	Catg
Utiliza habilidades de orientación al medio de trabajo	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Permite a los miembros del grupo que desarrollen una integración comunitaria	7	63,6	3	27	1	9,09		0		0	50	4,55	Alta
Desarrolla aptitudes de interés para desarrollar su potencial	5	45,5	4	36	2	18,2		0		0	47	4,27	Alta
Comportamiento del indicador	21	63,6	9	27	3	9,09	0	0	0	0	150	4,55	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Competencias de Gestión

Para el caso de los resultados del indicador Medio de Trabajo, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,55. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos utilizan habilidades de orientación al medio de trabajo; así mismo, permiten a los miembros del grupo que desarrollen una integración comunitaria, además, desarrolla aptitudes de interés para implementar su potencial.

Tabla 8. Orientación ejecutiva

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Utiliza técnicas que le permiten al grupo una orientación hacia la valorización de la dignidad humana	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Posee capacidades de guiar a un grupo de personas con una visión futurista para el beneficio de la comunidad	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Permite que los miembros del grupo se integren para que se consideren parte del quehacer de este	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	29	87,9	4	12	0	0	0	0	0	0	161	4,88	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

60

El indicador Orientación al Ejecutivo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,88. En este sentido se observa que, en una alta categoría, utilizan técnicas que le permiten al grupo una orientación hacia la valorización de la dignidad humana; de igual manera poseen capacidades de guiar a un grupo de personas con una visión futurista para el beneficio de la comunidad, así como permiten que los miembros del grupo se integren para que se consideren parte de su quehacer.

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 9. Toma de Decisiones

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Planifica con anticipación sus decisiones	10	90,9	1	9,1		0		0		0	54	4,91	Alta
Toma decisiones en forma racional	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Requiere de información precisa para poder tomar decisiones	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	30	90,9	3	9,1	0	0	0	0	0	0	162	4,91	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados del indicador Toma de Decisiones, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,91. En este sentido se observa que, en una alta categoría, planifican con anticipación sus decisiones además de que toman decisiones en forma racional. También requieren información precisa para poder tomar decisiones.

Al analizar los datos concernientes a las competencias de gestión, estos evidenciaron la presencia, en alto grado, de indicadores favorables de medios de trabajo, orientación ejecutiva y toma de decisiones efectivas, reflejando, igualmente, concordancia con los señalamientos de Labarca (2005) y Alles (2006), cuando expresan que mientras las dos categorías de competencias anteriores son más definitorias del perfil político propiamente dicho, la tercera, las competencias de estilo organizador, es la más referida al perfil propiamente ejecutivo o administrativo del presidente de Gobierno.

La primera competencia de esta categoría es el medio preferido de trabajo: orientación a las personas frente a orientación a la tarea. Una orientación hacia las personas indica capacidad para las actividades normalmente conocidas como de liderazgo, es decir, de transformación y cambio, pues es la que mejor suele facilitar, por la cercanía interpersonal que comporta, un diagnóstico de las posiciones y una motivación para la acción. Una orientación hacia la tarea (el trabajo a través de la implicación de medios sistemáticos y archivables, como los escritos) indica preferencias por situaciones estables y predecibles, y por actividades de control.

62

La segunda de las competencias organizadoras sería la orientación del ejecutivo máximo hacia la toma de decisiones de manera individual frente a un grupo. La primera favorece la rapidez y discreción, y da menos oportunidades a presiones o cooptación por otros actores sociales. La toma de decisiones en grupo facilita contar con más diversidad de información y perspectivas. Sin embargo, la decisión en grupo puede tener efectos perniciosos en situaciones de estrés. Finalmente, la tercera de las competencias de estilo directivo es la preferencia por políticas a largo plazo o por decisiones tácticas con impactos a corto plazo.

Se concluye que las competencias vinculadas al liderazgo efectivo presentes en los ediles del Concejo Municipal del departamento de La Guajira-Colombia, se presentan en forma moderada; tanto las competencias psicológicas, como las políticas y de gestión fueron identificadas con moderado grado de presencia en los ediles abordados en este estudio. Por su parte, la competencia de manejo de los medios de trabajo la reportaron con alta presencia; mientras estimaron baja su tolerancia. Del mismo modo, las competencias referidas al temperamento, capacidad analítica, comunicaciones, acción robusta, empatía, orientación de ejecutivo y toma de decisiones la estimaron con moderada presencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1)*. México: Ediciones Granica S.A.
- Ariza, O. & Pulido, R. (2016). *Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el Departamento del Atlántico-Colombia. Diálogo de Saberes*, 6. Editorial CECAR (Colombia) UNERMB, Venezuela.
- Benavides, G. (2002). *Competencias y Competitividad*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Bilmes, L. & Scott, W. (2009). *El Factor Humano: Fortalecimiento de los Estados Unidos mediante la inversión en Administración Pública*. Madrid: Editorial Días de Santos.
- Botero Botero, J. A. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales* (disertación Doctoral, Universidad Nacional de Colombia-Medellín).
- Bounds, G. & Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Editorial International Thomson.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.
- Congreso de la República de Colombia (1986). Código de Régimen Municipal de la República de Colombia. Decreto 1333 del 25 de abril de 1986.
- Cornejo, M. A. (2003). *Liderazgo de Excelencia*. México: Editorial Ed Grad.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gibson, L., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Chile: McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzys, R. & Mckee, A. (2004). *El liderazgo resonante*. Madrid: Editorial Plaza y Janés.
- Guédez, V. (2001). *La ética gerencial*. Venezuela: Editorial Planeta.
- Hersey, D. & Blanchard, K. (1982). *Management fo organizational Beha-*

avior: Utilizing Human Resources Englewoods Cliffs. New Jersey: Preb-tis-Hall. Universidad de Ohio. USA.

Labarca, C. (2005). *Liderazgo Social*. Chile: Casa de Luz Ediciones Santiago de Chile.

Lepeley, M. T. (2000). *Gestión y calidad en educación*. Chile: Editorial Mc-Graw-Hill.

López Almau, A. (2004). *¿Gestión o Liderazgo?* Madrid: Editorial Educar Hoy.

Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Segunda edición. México: Editorial Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1. January. USA.

Osborne, D. & Gaebler, T. (2004). La reinención del gobierno. *La influencia del espíritu en la transformación del sector público*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

64 Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 6(2), 30-48. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela.

Perozo-Ramírez, B. A. & Paz-Marcano, A. I. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clío América*, 10(19), 8-22.

Portillo, I. & Buitrago, R. (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en hispanoamérica. *Revista Desarrollo Gerencial*, 7(2), 63-80. Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Prieto, J. (2007). *Alicia en el país de las competencias*. Madrid: Editorial Días de Santos.

Prieto, R., Villasmil, M. & Chirinos, D. (2010). Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(1), 93-106. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela.

- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Prieto, R., García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo estratégico: factor de competitividad del sector industrial de la Región Caribe Colombiana. Ponencia presentada y publicada en memorias arbitradas del I Congreso Internacional de Investigación*. Dr. Adolfo Caliman. Visión Transdisciplinaria e Integradora de la Investigación. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402. Universidad del Zulia-Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson-Educación.
- Rost, J. (1991). *Leadership for twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sánchez, J., Sánchez, I. & Paz, A. (2017). *Competencias gerenciales: sustento de la gestión en los supermercados de las ciudades de Riohacha y Maracaibo*. Colombia: Editorial Universidad de La Guajira.
- Sánchez, V., Tapia, C. & Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología*, 15(2), 29-52. Universidad de Chile.
- Shapiro, L. (2001). *La inteligencia emocional de los niños*. Madrid: Grupo Editorial Zeta.
- Stogdill, R. (1948). Factores personales asociador con el liderazgo. *Revista de Psicología*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. (1999). *Teoría e investigación del liderazgo*. Cuarta Edición. Madrid: Editorial Edansa.

Como citar este capítulo:

Prieto-Pulido, R., Céspedes-Ospino, J., Palacios-Arrieta, A. & Paz-Marcano, A. (2017). Competencias de liderazgo en Ediles del Concejo Municipal en las Alcaldías de la Guajira-Colombia. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 11-65.

Capítulo 2

Gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública¹ **Social management and labor motivation in public health organizations**

Margel Parra Fernández
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
margel.alejandra@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3530-8112>

Sonia Ethel Durán
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia
soniaduran547@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

Jesús García Guiliany
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co
<http://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

Reynier Ramírez Molina
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
rramirez13@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

67

¹ Derivado del proyecto titulado Satisfacción laboral para mejorar el desempeño laboral en organizaciones de salud pública del estado Zulia.

RESUMEN

68 La presente investigación estuvo dirigida a estudiar la influencia en la gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública en el municipio Maracaibo. La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental de campo; la población estuvo conformada por 88 sujetos del personal gerencial y administrativo. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario, el cual estuvo integrado por 26 ítemes, con diferentes alternativas tipo escala Likert. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de 7 expertos. Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de alfa Crombach, donde se obtuvo un valor de 0.79, determinando que el instrumento es confiable. Los datos obtenidos fueron tabulados de acuerdo a los reactivos, e interpretados estadísticamente mediante frecuencias absolutas y relativas. Se concluye que en las organizaciones del sector salud existe cierta desmotivación con respecto a los beneficios recibidos, a los procesos de desarrollo de personal, y a las pocas posibilidades de crecimiento profesional, sustentándose que no se aplican los lineamientos de una gerencia social.

Palabras clave: gerencia social, motivación, escenarios organizacionales, capacitación.

ABSTRACT

The present research was aimed at studying the influence social management and labour motivation in organizations of public health in the municipality Maracaibo. Methodology the research was descriptive, with a non-experimental design field, the population was formed by subjects 88 of managerial and administrative staff. The technique of data collection was conducted through a questionnaire which was composed by 26 Items, with different alternative type Likert scale. The validity of the instru-

ment was obtained through the judgement of 7 experts, for the calculation of the reliability method was used the alpha Cronbach, where obtaining a value of 0.79, determining that the instrument is reliable. The data obtained were tabulated according to the reagents e interpreted statistically through frequency absolute and relative. It is concluded that there is some discouragement in the health sector organizations, with respect to the benefits received, personnel development processes, and few possibilities for professional growth, underpinned that do not apply the guidelines of social management.

Keywords: management social, motivation, escenarios organizational, training.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, se considera que las empresas están orientadas a facilitar el avance integral del hombre, proporcionando al ser humano la posibilidad de integrarse al proceso de socialización, asumiendo nuevos conocimientos, conductas y aptitudes idóneas en pro del bienestar personal y colectivo. En este orden de ideas, es importante para las empresas contar con procesos integrales que orienten el cambio, tomando como línea general la motivación, la cual ha sido relacionada con la productividad y con la eficacia; su ámbito de intervención se ha centrado en la mejora de las condiciones de trabajo, contribuyendo a incrementar la eficacia de la empresa. La misma se puede situar en términos de productividad y eficacia; además está en función de que las necesidades sean cubiertas.

En este ámbito, las organizaciones se ven comprometidas a proporcionar acciones para promover en su personal el desarrollo de su capacidad social en lo que respecta a motivación, remuneración, incentivos o recompensas para impulsar al empleado a dar su máximo rendimiento de manera espontánea. Para lograr esto se debe contar con estilos gerenciales acordes a la

misión de la organización, dado que la gerencia tiene diferentes enfoques, como el corporativo, el social, público, empresarial, entre otros. Bajo este contexto, la gerencia pública se encarga de desarrollar programas planificados por el sector público en cada país, y se orientan a cumplir con un proyecto social definido.

En este contexto, es importante expresar una definición de gerencia, concebida como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. Al respecto expresa Tracy (2014), señala que al hablar de gerencia, se hace referencia a la visión que se tiene de la empresa sustentada en resultados clave dirigidos por la eficiencia, eficacia y la búsqueda del éxito.

70 Mas sin embargo la gerencia por sí sola no puede accionar procesos efectivos, por tal razón se establece la visión gerencial y su accionar; ello vincula el desempeño del gerente. En cuanto al desempeño gerencial, Crosby (1998) considera que es el arte de hacer que las cosas ocurran. Su principal punto de apoyo es el entrenamiento, orientado a lograr que todos los miembros de la organización tengan la misma mentalidad de calidad y la misma filosofía, pero indudablemente se deben incluir elementos motivacionales, lo que impulsaría a lograr la productividad esperada. Ahora bien, este desempeño tiene algunos lineamientos y procesos de acuerdo al tipo de institución, dado que, al referirse a organizaciones públicas y más aún instituciones de salud, que cumplen con objetivos netamente sociales, tanto los líderes como los empleados deben estar vinculados a ese proceso social.

En este orden de ideas, Cortázar (2006) señala que, en el ámbito de la gerencia pública, se encuentra la gerencia social, dedicada únicamente al desarrollo social en beneficio de la comunidad, es decir, el mismo no debe

centrarse solamente en cómo gestionar recursos, sino que se ubique en el marco del desarrollo comunitario. En consideración a lo expuesto, señala Kliksberg (2006) que el gerente social debe estar acorde con los cambios, consecuencia de la globalización, nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, siendo la calidad y la disposición de su capital humano lo que marca la diferencia entre las empresas.

De esta manera, una adecuada gestión requiere que los gerentes sociales se adapten a los cambios de estructuras que exigen los nuevos tiempos y, fundamentalmente, se desempeñen bajo una serie de valores que giren en torno a las necesidades de los ciudadanos, y así lograr obtener una organización que atienda a las necesidades de la sociedad. Dentro de estas perspectivas la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

71

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos, a las metas de la organización; al mismo tiempo se logren satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes, además de encauzar el comportamiento hacia la dirección deseada.

De allí que, la motivación para Robbins y Judge (2013) se concibe como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo, con el fin de alcanzar las metas organizacionales que se condicionan por la habilidad de

ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Por lo tanto, la motivación es considerada como el impulso conducente a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y conduce al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personal y profesionalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobre significado.

72 Considera además Herriegel (2009) que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior provocando un comportamiento específico, encaminado hacia las metas. En tal sentido, los motivos de los empleados afectan la productividad. Una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización; para ello debe involucrarlos dentro de los lineamientos de gerencia social, como base fundamental de las instituciones que ofrecen servicios de salud pública.

Atendiendo a estas consideraciones, los gerentes de recursos humanos, así como el personal ejecutor de la gestión, deberán ejercer acciones transformadoras e innovadoras que aseguren y garanticen su capacidad para orientar a sus subordinados a cumplir la misión asignada, lo cual impone a las organizaciones en general; en este caso las operadoras de salud que sean gerenciadas con un adecuado desempeño, el cual depende no solo del talento, sino también de las competencias y de la forma como se resuelvan los problemas que pudieran suscitarse.

En tal sentido, los enfoques de la motivación laboral coinciden en afirmar genéricamente que los individuos deben ser motivados en el trabajo y solamente en el trabajo, por tanto emplaza al estudio de la motivación según las

directrices emanadas por la organización donde se sitúe la relación laboral, pasando de una dimensión personal a otra en la cual se analizan otros aspectos como la productividad, eficacia, absentismo y rotación.

Dentro de este marco, la mayoría de los esfuerzos para mejorar la calidad en el campo de la salud se han enfocado a los conocimientos, habilidades del personal médico y paramédico, a factores relacionados con los suministros, además de la prestación de los servicios. Es importante además, desarrollar una adecuada gestión de la calidad, de manera que el cliente externo no sea el único vinculado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno.

Por tal motivo, estos tienen un peso importante a la hora en que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización; por tal razón es crucial que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla, re- 73 tenerla, formarla, satisfacerla, puesto que un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, las instituciones de salud pública en el estado Zulia, Venezuela, están pasando por muchas dificultades, dado el detrimento social existente y la falta de insumos para la atención al paciente. Entre estas se encuentra el hospital Chiquinquirá, un hospital nivel IV, según las normas sobre clasificación de establecimientos de atención médica del subsector público; presta cuidado hospitalario de los tres niveles con proyección hacia un área regional. Su área de influencia, superior al millón de habitantes, tiene más de 300 camas, cuenta con unidades de larga estancia y albergue de pacientes, por lo que se clasifica como un hospital de mediana complejidad.

Con el desarrollo de las organizaciones públicas, y específicamente las del servicio de salud, las relaciones entre individuos han ido diversificándose, formando estructuras, en ocasiones de gran complejidad, cuya función es satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. El trabajador encuentra en la organización de salud pública la respuesta a muchas de las aspiraciones personales y profesionales. Esto manifiesta la tendencia de todo individuo a asociarse a otras personas para conseguir unos fines determinados; fruto de esa relación obtiene una serie de ventajas que justifican su acción, ya sean de orden psicológico, económico, social o cultural.

74

Bajo este contexto, se percibe la necesidad de disponer de una organización que responda plenamente a los requerimientos del cliente, en concordancia con su misión; por tal razón se realiza esta investigación con el objetivo de analizar las características de la gerencia social y su influencia en la motivación laboral en organizaciones de salud pública, la cual pudiera aportar elementos para analizar con mayor precisión, cómo está afectando la motivación en los empleados administrativos de esta institución.

Se plantean nuevas estrategias para que directivos y empleados se interrelacionen en niveles altos de motivación, minimizando los conflictos e incrementando de esta forma la productividad y el desempeño. Bajo este contexto, Newstron (2011) manifiesta que el comportamiento humano en la organización está condicionado por las dimensiones estructurales-ambientales, individuales y grupales. De esta forma en casi todas las estructuras sociales la motivación humana es la principal fuente de mantenimiento, por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, estas incluyen a los seres humanos.

Igualmente, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en re-

lación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano que podría desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

En este tipo de enfoque entran en juego una serie de implicaciones sociológicas que hacen referencia no solo a las expectativas de los individuos, sino también a los tipos de interacción social de los empleados en el puesto, y que determinan su comportamiento en la organización. Dado que la motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto conlleva a la existencia de algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas, siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo.

75

Por otra parte, se incluyen los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales. Estas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo; están sujetas a las etapas por las que atraviesa el hombre, quien desde niño busca culminar sus estudios, o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

Según las características de la organización, se han percibido algunas insatisfacciones que pueden influir en el logro de los objetivos en la atención al paciente, el rendimiento del empleado, por ende en el ejercicio individual y organizacional, afectando la calidad del servicio en una institución que debe estar orientada a un proceso social; en conversaciones con los empleados, además de algunas observaciones efectuadas. En el hospital Chi-

quinqüirá, se denotó la existencia de gerentes y supervisores que deciden las funciones a ejecutar de manera arbitraria, no se considera la misión de la institución al servicio de la comunidad, que pueda integrar el servicio, el personal y los resultados esperados.

En otro orden de ideas, la ineficiencia, la monotonía en el trabajo, la improductividad, la baja calidad en el servicio y la rotación de personal puede ser producto de falta de motivación en los empleados, lo que también influye notablemente en el cambio de conducta, siendo de gran importancia debido a que es esta fuerza interior la que impulsa al ser humano al logro de un objetivo, proporcionando un interés, el impulso y la energía necesaria para alcanzarlo. Atendiendo a estas consideraciones, este estudio busca ofrecer a los empleados un mecanismo formal y discreto para evaluar escenarios y situaciones que son comunes en cualquier organización; pudieran servir como punto de partida para el relanzamiento dirigenal de la organización.

76

ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Gerencia social y el desarrollo de objetivos estratégicos

Los lineamientos sobre gerencia social se han orientado a caracterizarla como un proceso netamente estratégico, la cual se ha ido enfocando hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales. Ello determina que, quien ejerce la función de gerente social, podría beneficiarse de un marco conceptual que guíe sus prácticas estratégicas, respondiendo a los desafíos que enfrentan en sus actividades diarias dentro del contexto institucional, con su cliente que es el usuario del servicio, pero a su vez marcado por la naturaleza de los problemas y políticas sociales que existen en el país.

En este sentido, las características del perfil gerencial que hoy se requieren –tales como la identificación de competencias, la capacidad para lograr

ventajas competitivas y sostenibles, la capacidad y disposición a enfrentar el desafío especializado o la capacidad para integrar participativamente al personal- están asociadas a la integración de disciplinas y áreas del conocimiento donde subyace un enfoque de visión integradora que, teniendo en cuenta la limitación instrumental, pretende interactuar con los problemas de la realidad a través de los métodos de modelización más pujantes, con una perspectiva superadora.

En la gerencia social se debe adoptar un enfoque de formación que integra conocimientos provenientes de disciplinas diversas, incorporar el dominio de nuevos saberes y ampliar los paradigmas de abordaje del gerenciamiento de las organizaciones. Orienta su propuesta de formación al desarrollo de competencias que, desde una visión sistémica de la organización moderna, den respuesta a las demandas de la dirigencia empresarial para la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el planeamiento estratégico.

77

De allí surge la percepción de que la gerencia es un proceso, y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Asimismo la gerencia social se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir, y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Dicho concepto está ligado a la experiencia real de la región, y a experiencias internacionales relevantes en los campos abordados. Indudablemente es un concepto en constante evolución.

Para Ariza (2004) la gerencia del desarrollo social es parte de la dirección estratégica de la organización, la cual resulta fundamental. Es esta la que debe estar atenta a los cambios del entorno y a las necesidades de adaptación de la organización; en donde el grado de eficacia de un desarrollo de competencias, en el ámbito organizativo, requiere la coherencia de la

estrategia general de la empresa, la política de gestión de personas y una proyección plurianual.

78 Dentro de este marco, Metcalfe y Richards (1991) consideran este tipo de gerencia como el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema, donde el desempeño gerencial va a ser estrechamente vinculado con el desempeño de dicho sistema. En este sentido, la gerencia de las instituciones públicas con el manejo y control de las políticas públicas, en América Latina, más aun en Venezuela, han sido juzgadas a la luz de los crónicos problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza, lo que ha generado un sinnúmero de exigencias por parte de la ciudadanía respecto a una mejor gerencia de las intervenciones que proponen mejorar las condiciones de salud y de vida de la comunidad, propendiendo a facilitar una transición hacia un mejor nivel de salud pública, exigiendo una gerencia que genere mayores impactos, de manera pertinente, eficaz y eficiente en la prevención y promoción de la salud.

Asimismo, Licha (2000) asegura que la gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales, la cual se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes, que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entran en el desarrollo social. Sostiene que es una intervención de un colectivo o una organización para solucionar o buscar solución a un problema social. Aquí la gerencia social es entendida como la suma de esfuerzos de muchas organizaciones de desarrollo pública y privada, para crear procesos, mecanismos, soluciones y metodologías que hagan posible el bienestar, la justicia y la construcción de la ciudadanía, y además, de todos los que integran dicha institución.

Con respecto a las estrategias de la gerencia social, sugiere la aplicación de

metodologías específicas de los programas sociales de atención a la salud, pero además implica las herramientas de la gerencia social, las cuales deben tener en cuenta la diversidad y la complejidad de los actores involucrados, los conflictos internos y externos de las organizaciones que intervienen, y los mecanismos de participación ciudadana, entre otros.

De este modo, las políticas sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas gerenciales en estas áreas, puntualmente en el de la salud pública, se constituyen en objeto de análisis, de reflexión y de intervención desde un enfoque que se destaca por su hibridez y por no acotarse a los límites de sus matrices epistémicas originarias. En tal sentido, la gerencia social, a través de esa mezcla particular de las tres vertientes mencionadas (estudios de políticas públicas, la gerencia pública y el desarrollo social), genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos tradicionales de injerencia y, en parte, los lineamientos de cada una de estas.

79

En consecuencia, la gerencia social se practica a través del conocimiento aplicado, vinculando habilidades, destrezas y competencias necesarias para desarrollar una labor con capacidad para producir cambios a través de procesos estratégicos acordes a cada institución en virtud de sus objetivos de gestión. Por ende trata de buscar solución a problemas organizacionales, aunado a la gestión en políticas y programas sociales presentados al interior, o al bien o servicio que debe ser ofrecido a las poblaciones adyacentes.

En este orden de ideas, las instituciones de salud pública requieren de procesos y estrategias de gerencia social que puedan integrar la atención a su cliente interno en el desarrollo de gestión organizacional, combinado con la atención a su cliente externo; en este caso pacientes y familiares que requieren solución a sus problemas de salud con el más alto sentido de cumplimiento social, por lo cual se requiere de un líder capaz de accionar lineamientos gerenciales con los sociales y así convertirse en un gerente social.

Métodos de desarrollo de personas desde la perspectiva de la gerencia social

Uno de los aspectos más relevantes de la gerencia que pudiese influir positivamente en el empleado, es lograr el máximo aprendizaje en los procesos; para esto es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. Es así como la gerencia social necesita ser integral e integradora frente a una realidad en vías de consolidar la globalización de las actividades económicas, la integración a nivel regional y, simultáneamente, la recuperación de los espacios organizacionales como ámbitos de realización personal del ser humano, de la comunidad de que forma parte, asignando a sus gerentes nuevas y variadas funciones tendientes a mejorar la productividad en las empresas, así como las relaciones interpersonales de esos miembros.

80

Atendiendo a estas consideraciones, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) manifiestan que el gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente muchas personas quieren los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

De acuerdo a lo señalado por Alles (2008) existen métodos concebidos como las acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana dentro de la organización, se relacionan con conocimientos y competencias, para promover las tendencias de la gerencia social.

Tabla 1.
Métodos de desarrollo de personas

Coaching	Como la define Cole (1997) en su obra, es el entrenamiento “individual o grupal”, caracterizado por su entrenamiento en la tarea (<i>on the Job</i>), seguido de una evaluación continua de apoyo y consejos personales. Estos entrenamientos son intensivos, dirigidos a una o varias personas en donde sus capacidades son incluidas.
Mentoring/Tutoría	Son las actividades desarrolladas por el mentor, que complementan las acciones de los jefes y supervisores para implementar programas de <i>coaching ad hoc</i> , a través de un <i>coach</i> interno o externo.
Rotación de puestos	Son asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios comúnmente, incluso pueden ser de otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. De esta manera, la rotación de puestos puede ser planeada o no, ya que las organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación, con sus respectivas fechas (planificación) para cada empleado.
Asignación a TaskForce (grupos o equipos especiales)	Estas pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.
Asignación a Comités/ Nuevos Proyectos	Referente a la asignación de grupos de personas a comités que tienen que ver siempre con el propósito específico (por temas o proyectos, sirviendo estas dos modalidades más frecuentemente). Los comités suelen tener como objetivos la solución de problemas dando lugar a nuevos proyectos, así mismo, puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Este trata de asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición <i>staff</i> ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización.
Paneles de gerentes para entrenamiento	Hace referencia, al igual que los comités, a grupos de trabajo con un propósito específico, es decir, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se hace necesario acotar que el grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relacionan más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada, es decir, que aun el método que en una primera instancia, parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos. Allí radica la importancia de estos métodos, los cuales son los más utilizados en formación gerencial dentro del ámbito de trabajo, generándose como factores motivacionales.

Factores de motivación-desmotivación de los empleados públicos en la ejecución de su trabajo

Cuando se habla de la naturaleza de las personas, debe considerarse al individuo como un todo, incluyendo conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, cuyas características interactúan entre ellas y su predominio en situaciones específicas, además que suelen cambiar con rapidez y de manera imprevisible. En este sentido, el individuo es un ser holístico, integral, influido por factores externos; las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo, y los gerentes deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

82 A este respecto, Valenzuela, Nieto y Muñoz (2014) señalan que la motivación más notable es, desde luego, la satisfacción del deber cumplido, la conciencia de ser útil a los demás hombres y de contribuir a la mejora del Estado. Algunos funcionarios entran en el servicio público cabalmente para servir a los demás. A juicio de los autores, entre las principales motivaciones que llevan a los empleados a desarrollar su trabajo, se vincula la expectativa, la cual corresponde al sentimiento de competencia que una persona tiene de poder realizar adecuadamente una tarea.

Al analizar los dos primeros factores de motivación, se deben mencionar otros, como el contenido de la tarea, el tipo de aspiraciones de los empleados, las características de la relación laboral, el funcionamiento de la administración, el estilo de dirección, la valoración de los trabajos realizados, los mecanismos incentivadores con los que cuentan los directivos públicos (formación, promoción, sistema retributivo).

El tercer factor de motivación subyace en el inicio de la vida laboral de los empleados como señalan Valenzuela *et al.* (2014), donde a la seguridad laboral y económica se unen otras motivaciones al ingresar en la administración: la de contribuir a su mejora. Este se ha convertido en el principal

problema de una organización eminentemente burocratizada, con dificultades de adaptación a las leyes más básicas de la prestación de todo servicio: rapidez, eficacia y eficiencia.

Fijando la atención en la cooperación entre la dirección y los trabajadores, en la reducción del conflicto entre ambos, además del aumento de la productividad nace una nueva modalidad de enfocar la funcionalidad de las organizaciones. Esa preocupación por la cooperación se traslada a las empresas de negocios a inicios de los años 40. Las personas que trabajan en las distintas organizaciones cooperan en un grupo social duradero en beneficio de los fines predeterminados.

Para Barnard (1968), citado por Amoros (2007), esta cooperación es la esencia de la organización, los motivadores que impulsan a los empleados a actuar se encuentran ahí, en esa idea de servicio. La sociedad encuentra su estructura social en las organizaciones y viceversa; su actuación tiene que estar legitimada por la sociedad. Por tanto, la principal función de aquellas es servir a los trabajadores; no es la ideología, ni el beneficio, ni el lucro personal. Para ello Barnard elabora una teoría unificada, aportando un nuevo punto de vista sobre el trabajo y sus aspectos motivacionales.

83

Por otra parte, para considerar las motivaciones de los trabajadores se deben diferenciar “los aspectos organizacionales y los personales”. El proceso que promueve la identificación entre unos y otros va unido a un efecto motivador. Sobresale en la teoría de Barnard el papel decisivo de la dirección en la toma de decisiones en sistemas cooperativos.

Para ello se atribuye a la lógica organizacional la causa del efecto motivacional, a través de ella la obligación de inculcar a cada uno de los trabajadores ese principio de actuación cooperativa, hasta el punto de convertirse en la principal actividad de los directivos en relación con sus empleados.

Bajo este contexto, donde las organizaciones se conciben como sistemas cooperativos, es difícil ocultar las tensiones y luchas entre directivos y empleados. Esta dualidad es más factible que se dé en los niveles más bajos de la organización, incluso se puede llegar a unos intereses contrapuestos.

Esto se refiere a la necesidad de adoctrinamiento de los empleados de escalones inferiores, haciéndoles partícipes de la consecución de los fines generales. Así, en la toma de decisiones se ejerce el poder que otorga la autoridad; tratándose de sistemas cooperativos es necesario contar con la opinión de los trabajadores, son estos los que legitiman la orden emitida por el directivo. De esta forma los empleados participan en la ejecución de la orden dada.

84

Finalmente, con el desarrollo de las organizaciones, las relaciones entre individuos han ido diversificándose formando estructuras, en ocasiones de gran complejidad. Cada vez hay más dependencia de organizaciones o de centros productivos, cuya función es satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. El trabajador encuentra en la organización la respuesta a muchas de las aspiraciones personales y profesionales. Esto manifiesta la tendencia de todo individuo a asociarse a otras personas para conseguir unos fines determinados; fruto de esa relación obtiene una serie de ventajas que justifican su acción, ya sea de orden psicológico, económico, social o cultural.

Según Beltrán (1977), citado por Amoros (2007), los factores que concurren en la decisión de formar parte de una organización altamente burocratizada son variados; el ejercicio de la actividad laboral está subordinada a una escrupulosa reglamentación, donde los empleados se hallan muy limitados para introducir ideas propias en su ejecución. La dinámica del trabajo público resalta otro tipo de factores que son más comúnmente valorados por aquellos que deciden ingresar en la administración.

Entre ellos hay algunos como “seguridad en el puesto”, “contribuir al bien público”, “disponer de mayor tiempo libre para dedicarlo a otras ocupaciones”. En este sentido, existen procesos sociales marcados por un cambio cultural producido por el mayor acceso que han tenido los jóvenes a los estudios permitiéndoles ingresar en la administración, una creciente diversificación de la demanda y oferta de trabajo, la incorporación de la mujer al mundo laboral. Este nuevo orden social ha incidido sin duda en un cambio en las motivaciones de ingreso en la administración.

Mecanismos incentivadores para el personal

Una de las manifestaciones prácticas que mayor incidencia ha tenido en el proceso de cambio de las administraciones públicas, hace referencia al “insuficiente nivel de competencias que tienen los centros directivos en materia de incentivación económica y de promoción profesional”. Dentro de los aspectos más relevantes se consideran los siguientes:

- Sistema retributivo. Tradicionalmente se ha considerado el salario como el principal referente del sistema de incentivación, hasta el punto de convertirse en el único elemento de juicio y valoración del acceso y mantenimiento de los individuos en determinados puestos de trabajo. Es evidente que en una sociedad forjada en el ideario capitalista como la nuestra, la incentivación económica ocupa uno de los principales puestos entre los factores que determinan las opciones entre los diferentes empleos.
- Carrera administrativa. La necesidad de promoción ha estado presente en casi todas las teorías de motivación y satisfacción laboral. Fue Maslow (1954) el primero que le dio una significación especial encuadrándose dentro de las necesidades superiores. Posteriormente, Herzberg (1959) matizó aún más esta postura, viendo la promoción como uno de los principales factores motivacionales de la persona. Como señala Merton (1968), citado por Robbins y Judge (2013), dentro de la estructura burocrática existen algunos factores motivacionales, “sentimien-

tos engranados que favorecen la disciplina rigurosa”. Estos se concretan en una “carrera graduada” a través de dispositivos organizacionales de ascensos por antigüedad, pensiones.

- Capacitación al personal. Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal: la necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios. Para que la organización siga siendo competitiva, uno de los objetivos a alcanzar por las empresas es incrementar la productiva y este debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

86 Para Chiavenato (2013) el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Esta repercute en el individuo de diferentes maneras: eleva su nivel de vida, que puede mejorar sus ingresos; por medio del cual tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado.

A este respecto, la línea de la gerencia social en las organizaciones de salud pública debe orientarse a generar un proceso motivador, donde la capacitación, y la competencia profesional sea la base fundamental del desarrollo y proceso.

MÉTODO

El tipo de investigación se relaciona con la naturaleza de la problemática en estudio, y con los objetivos que se pretenden alcanzar. En este sentido, este estudio se cataloga como descriptivo, ya que está orientado a recolectar información relacionada con el estado real de la gerencia social y la motivación en el Hospital Chiquinquirá, tal como se percibe en su estado natural. Para Hernández, Fernández y Baptista (2011), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Además, se basa en una investigación de campo, porque el estudio se ejecutó en las instalaciones del Hospital Chiquinquirá del municipio Maracaibo, Venezuela. Facilita y recolecta datos de una forma directa de la realidad, específicamente en el área seleccionada. En el mismo orden de ideas, se presenta el diseño, el cual se clasifica como no experimental, debido a que en ningún momento se pretendió manipular las variables en estudio (gerencia social y motivación). Por otra parte, es transversal porque fue medido en un momento único y determinado.

Atendiendo a otras consideraciones, se distribuye la población. De acuerdo con Tamayo (2004), la población comprende un conjunto de sujetos escogidos para verificar en ellos el comportamiento de las variables en estudio, debiendo poseer una característica común que, una vez estudiada, proporcione los datos de la investigación. Para la mejor interpretación de los resultados, la población estuvo conformada por directivos y supervisores generales, y los empleados administrativos del hospital.

Tabla 2
Distribución de la población

Cargo	Cantidad
Directivos y gerentes	18
Empleados administrativos	70
TOTAL	88

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se puede observar que la población está constituida por 18 líderes (directivos, gerentes, supervisores), y la segunda población quedó conformada por 70 sujetos de los distintos departamentos administrativos que conforman el Hospital Chiquinquirá, ubicado en Maracaibo, Venezuela. De acuerdo a las características que presenta la población, se consideró la utilización del censo poblacional, que consiste en el análisis de la totalidad de los sujetos que constituyen la población, a fin de determinar su comportamiento ante un evento.

En el presente estudio se recurrió a la técnica de la encuesta, la cual se emplea mediante herramientas, instrumentos o medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. En el estudio se utilizó una encuesta estructurada con escala tipo Likert, cuyo contenido estuvo íntimamente relacionado con las interrogantes planteadas. Se utilizó una escala para todos los ítemes con la ponderación que a continuación se presenta:

88

Tabla 3
Ponderación de los cuestionarios

Alternativas	Puntos
Siempre	5
Frecuentemente	4
Ocasionalmente	3
Rara vez	2
Nunca	1

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis estadístico, derivado de la interpretación de los datos emanados por el cuestionario. Cabe señalar que para la exposición de los resultados, fueron tomados en cuenta todos los ítemes que se diseñaron en el instrumento aplicado a la población estudiada, lo cual posibilitó el establecimiento de los lineamien-

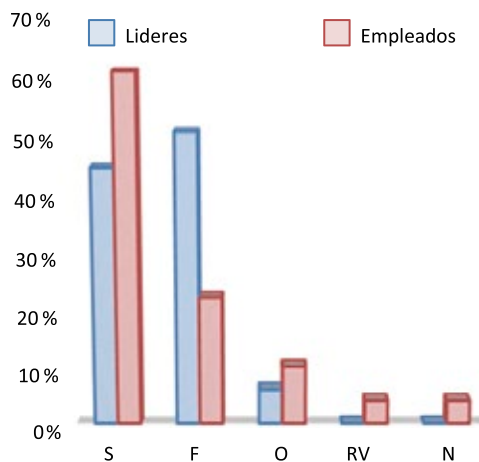
tos para considerar cómo la gerencia social influye en la motivación del personal. En efecto, para la realización del análisis de los instrumentos y sus respectivos resultados, se utilizaron tablas que muestran las alternativas de respuesta para cada ítem, las frecuencias absolutas y los porcentajes.

Tabla 4
Trabaja fuerte para alcanzar las metas

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	8	44 %	42	60 %
Frecuentemente	9	50 %	15	22 %
Ocasionalmente	1	6 %	7	10 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	3	4 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados reflejados, del total de los 88 individuos encuestados, el 50 % de los líderes afirma que frecuentemente trabajan por alcanzar las metas. Los empleados, quienes afirman en un 60 % que siempre luchan por conseguir las metas; del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 22 % de los empleados afirman que esto ocurre frecuentemente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

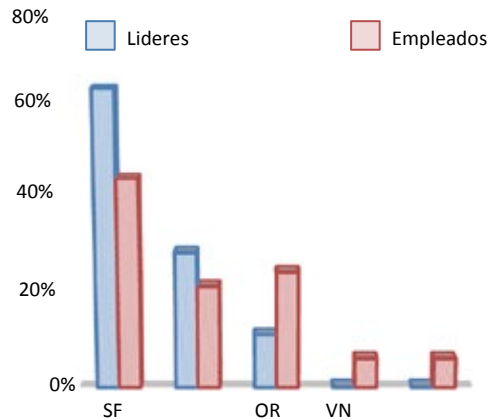
Tabla 5
Se motiva para obtener un ascenso

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	11	61 %	30	43 %
Frecuentemente	5	28 %	15	21 %
Ocasionalmente	2	11 %	17	24 %
Rara vez	-	-	4	6 %
Nunca	-	-	4	6 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

90

Del total de los individuos encuestados, el 61 % de los líderes afirma que siempre motivan a sus empleados para que obtengan un ascenso. Los empleados afirman en un 43 % que se preocupan por incentivarse para conseguir un ascenso en su área de trabajo. El 28 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras que un 24 % de los empleados afirman que esto ocurre ocasionalmente.



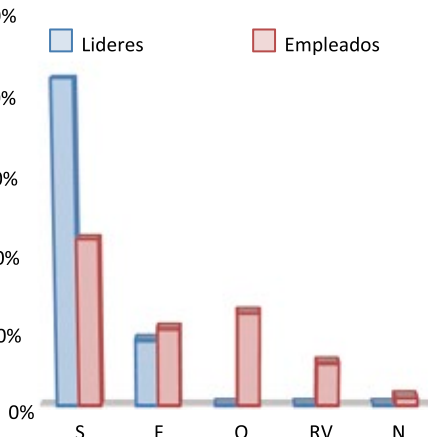
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 6
Su jefe reconoce los méritos de sus empleados

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	15	83 %	30	43 %
Frecuentemente	3	17 %	14	20 %
Ocasionalmente	-	-	17	24 %
Rara vez	-	-	8	11 %
Nunca	-	-	1	2 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos del total de los encuestados, el 83 % de los líderes afirma que siempre reconocen los méritos de los empleados, coincidiendo con la opinión de los empleados, de los cuales 43 % afirman que los líderes toman en cuenta las virtudes de sus empleados. Del resto de los encuestados, el 17 % de los superiores afirman que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras 24 % de los empleados afirman que esto ocurre ocasionalmente.



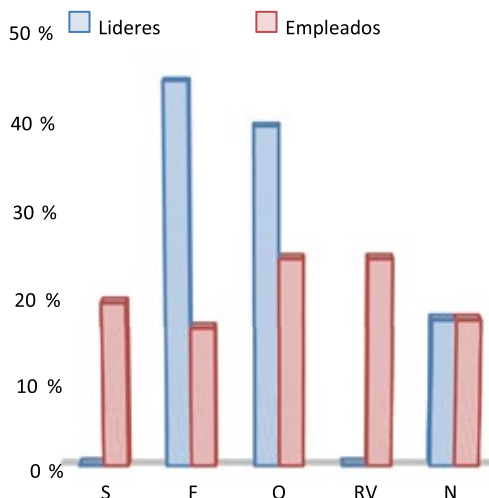
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 7
El superior asume responsabilidades personales para la solución de problemas

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	6	33 %	25	36 %
Frecuentemente	8	44 %	15	21 %
Ocasionalmente	3	17 %	16	23 %
Rara vez	1	6 %	5	7 %
Nunca	-	-	9	13 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

92 Al analizar este ítem se pudo constatar que del total de los 88 individuos encuestados, el 44 % de los líderes afirma que frecuentemente asumen responsabilidades para la solución de problemas; así mismo, los empleados coinciden en un 36 % que sus superiores siempre admiten sus responsabilidades para con la organización. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 23 % de los empleados afirma que esto ocurre ocasionalmente.



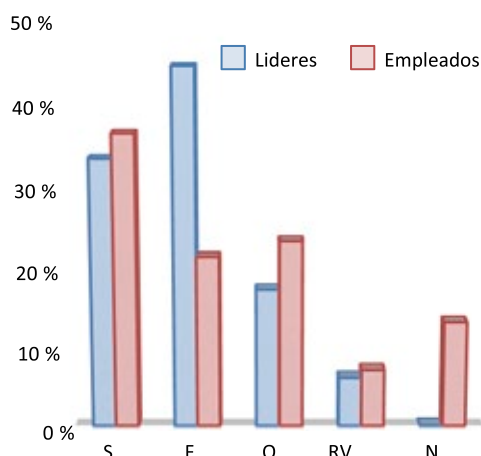
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 8
Su jefe inmediato les ofrece ascenso a sus empleados

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	13	19 %
Frecuentemente	8	44 %	11	16 %
Ocasionalmente	7	39 %	17	24 %
Rara vez	-	-	17	24 %
Nunca	3	17 %	12	17 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos, del total de los 88 individuos encuestados, el 44 % de los líderes afirma que frecuentemente les ofrecen ascenso a sus empleados; al contrario de la opinión del 24 % de los empleados, los cuales afirman que los líderes ocasionalmente y rara vez proponen ascenso a su personal. Del resto de los encuestados, el 17 % de los superiores afirma que nunca se da este tipo de situación; mientras un 19 % de los empleados afirma que esto ocurre siempre.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

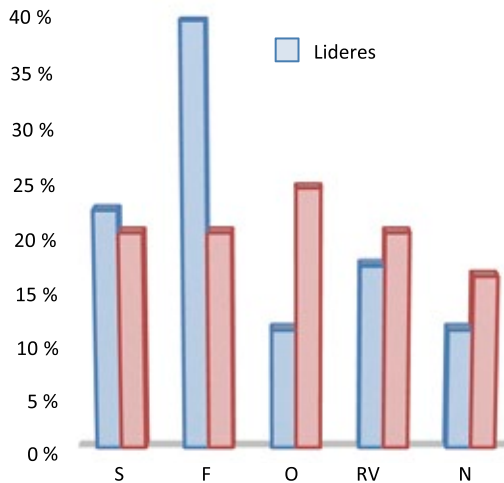
Tabla 9
Su superior mide la capacidad de sus empleados con un cargo superior

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	4	22 %	14	20 %
Frecuentemente	7	39 %	14	20 %
Ocasionalmente	2	11 %	17	24 %
Rara vez	3	17 %	14	20 %
Nunca	2	11 %	11	16 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

94

Con respecto a este ítem, de los 88 individuos encuestados, el 39 % de los líderes afirma que frecuentemente miden la capacidad de sus empleados con un cargo superior; al contrario de esta opinión, los empleados, afirman en un 24 % que ocasionalmente se evalúa el potencial mediante un cargo superior. Del resto de los encuestados, el 22 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 20 % de los empleados sostienen que esto ocurre siempre, frecuentemente y rara vez.



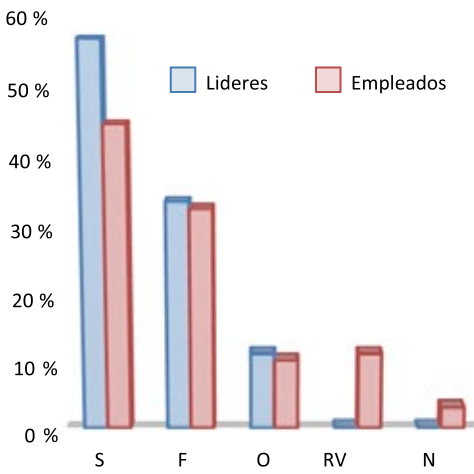
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 10
Demuestra compañerismo con los miembros de su grupo

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	10	56 %	31	44 %
Frecuentemente	6	33 %	22	32 %
Ocasionalmente	2	11 %	7	10 %
Rara vez	-	-	8	11 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos entre los individuos encuestados, el 56 % de los líderes afirma que siempre demuestran compañerismo con los miembros del grupo, concordando con la opinión del 44 % de los empleados, los cuales afirman que siempre demuestran su familiaridad con el personal. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 32 % de los empleados afirma lo mismo.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

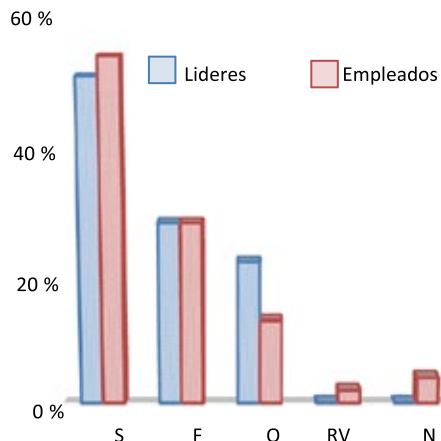
Tabla 11
Está usted satisfecho con las relaciones interpersonales en su área de trabajo

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	37	53 %
Frecuentemente	5	28 %	20	28 %
Ocasionalmente	4	22 %	9	13 %
Rara vez	-	-	1	2 %
Nunca	-	-	3	4 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

96

Los datos arrojados de los encuestados, muestran que el 50 % de los líderes afirma que se sienten satisfechos con las relaciones interpersonales en su área de trabajo, coincidiendo con la opinión de los empleados, los cuales sostienen en un 53 % que se sienten complacidos con las relaciones manifestadas en la en las instituciones de salud. Del resto de los encuestados, el 28 % de los superiores y de los empleados afirma que frecuentemente se da este tipo de situación.



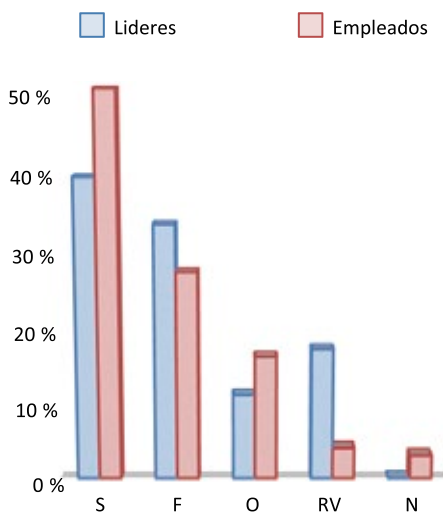
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 12
Le supervisan constantemente sus labores

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	7	39 %	35	50 %
Frecuentemente	6	33 %	19	27 %
Ocasionalmente	2	11 %	11	16 %
Rara vez	3	17 %	3	4 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Del resultado de las evaluaciones del total de los 88 individuos encuestados, el 39 % de los líderes afirma que siempre están en constante supervisión para que los trabajadores realicen sus labores. Conducen con la opinión de los empleados, los cuales afirman en un 50 % que se encuentran en inspección por parte de los líderes. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 27 % de los empleados sostiene que esto ocurre frecuentemente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

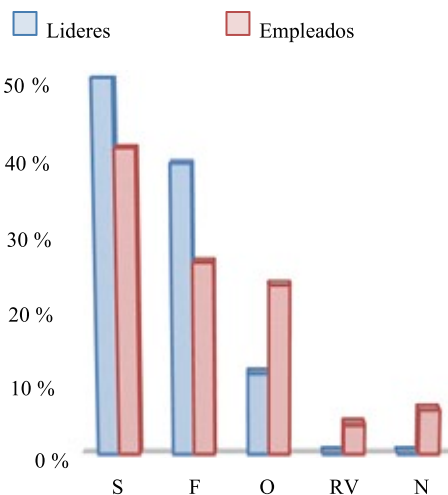
Tabla 13
Su jefe toma en cuenta las opiniones del grupo

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	29	41 %
Frecuentemente	7	39 %	18	26 %
Ocasionalmente	2	11 %	16	23 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	4	6 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente. Elaboración Propia (2017).

98

De los datos presentados del total de encuestados, el 50 % de los líderes afirma que toman en cuenta las opiniones de su personal, coincidiendo con esta opinión los empleados, quienes afirman en un 41 % que los líderes toman en cuenta el criterio de los empleados con respecto al área donde se desenvuelven; del resto de los encuestados, el 39 % de los superiores y el 26 % de los empleados afirma que frecuentemente se da este tipo de situación.



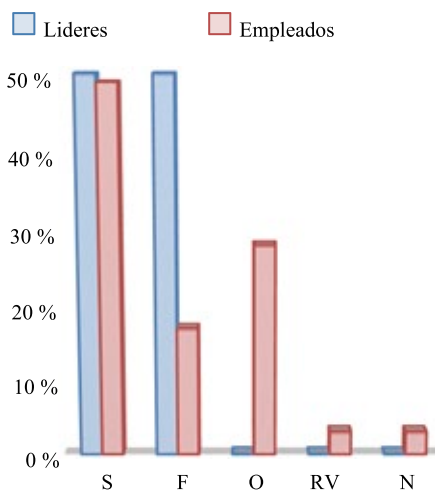
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 14
Es estimulado(a) a realizar un esfuerzo mayor

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	34	49 %
Frecuentemente	9	50 %	12	17 %
Ocasionalmente	-	-	20	28 %
Rara vez	-	-	2	3 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se observa que del total de los 88 individuos encuestados, el 50 % de los líderes afirman que siempre estimulan a sus empleados a realizar un esfuerzo mayor, concordando con esta opinión, los empleados, afirman en un 49 % que se motivan a realizar un mayor esfuerzo en su área de trabajo. Del resto de los encuestados, el 50 % de los superiores sostiene que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 28 % de los empleados manifiesta que esto ocurre ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

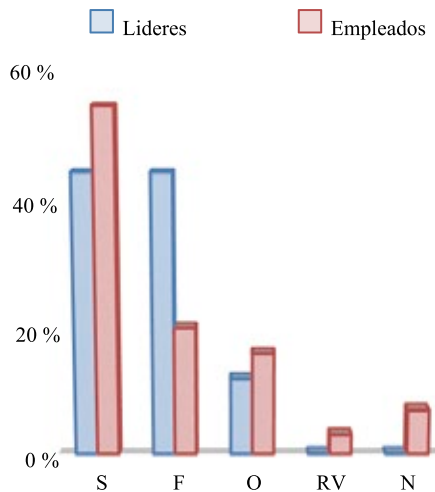
Tabla 15
Se esfuerza usted por mejorar su trabajo constantemente

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	8	44 %	38	54 %
Frecuentemente	8	44 %	14	20 %
Ocasionalmente	2	12 %	11	16 %
Rara vez	-	-	2	3 %
Nunca	-	-	5	7 %
Total	18	100 %	70	100 %

100

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Al analizar este ítem se observa que, del total de los encuestados, el 44 % de los líderes sostiene que siempre se esfuerzan para que los empleados mejoren en su trabajo; coincidiendo con la opinión de los empleados, los cuales afirman en un 54 % que procuran mejorar en el área donde se desenvuelven. Del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores manifiestan que frecuentemente se da este tipo de situación; al igual que el 20 % de los empleados.



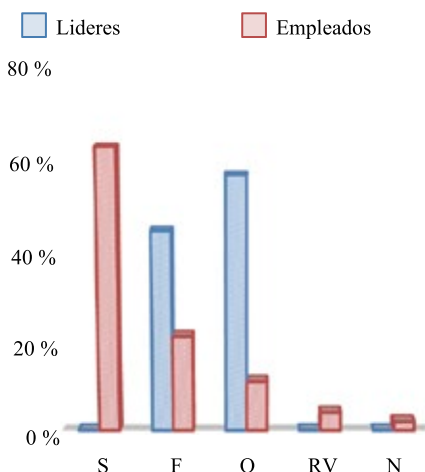
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Tabla 16
Consigue las cosas que se propone

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	43	62 %
Frecuentemente	8	44 %	15	21 %
Ocasionalmente	10	56 %	8	11 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	1	2 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Según los datos presentados del total de los 88 individuos encuestados, el 56 % de los líderes afirma que ocasionalmente consiguen las cosas que se proponen; concordando con la opinión de los empleados, los cuales sostienen en un 62 % que siempre alcanzan lo que se proponen. Del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores y el 21 % de los empleados manifiesta que frecuentemente se da este tipo de situación.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

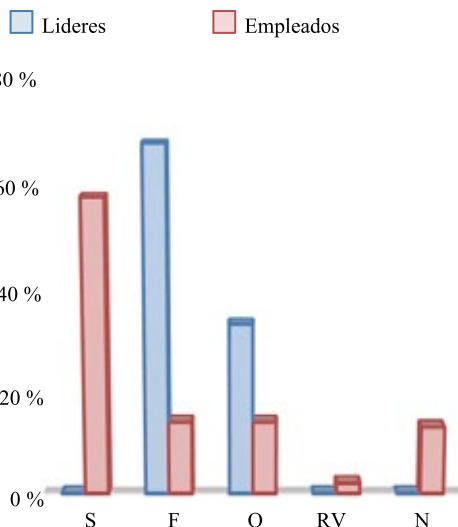
Tabla 17
Se preocupa por superar su propio record

Alternativas	Lideres		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	40	57%
Frecuentemente	12	67%	10	14%
Ocasionalmente	6	33%	10	14%
Rara vez	-	-	1	2%
Nunca	-	-	9	13%
Total	18	100%	70	100%

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

102

De los resultados obtenidos del total de los 88 individuos encuestados, el 67 % de los líderes afirma que frecuentemente se preocupan por superar su propio récord; así mismo, según la opinión del 57 % de los empleados, afirman que se preocupan por superar su récord. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores sostiene que ocasionalmente se da este tipo de situación; mientras un 14 % de los empleados manifiestan que esto ocurre frecuente y ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

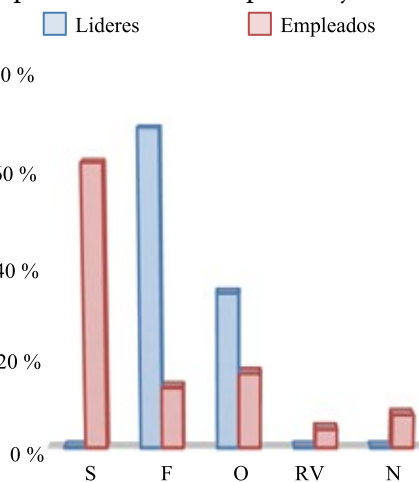
Tabla 18
Se motiva para mejorar el servicio

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	42	60 %
Frecuentemente	12	67 %	9	13 %
Ocasionalmente	6	33 %	11	16 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	5	7 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los datos obtenidos, del total de los individuos encuestados, el 67 % de los líderes manifiesta que sus empleados se motivan para mejorar el servicio; al igual que la opinión del

60 % de los empleados, quienes afirman que son incentivados a mejorar el servicio que prestan. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores sostiene que ocasionalmente se da este tipo de situación; mientras un 16 % de los empleados afirma que esto ocurre ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Las personas deben estar plenamente conscientes de la calidad y nivel de la capacidad organizativa, además de los recursos productivos que representa el capital humano; ellos son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el desempeño de las empresas.

En este orden de ideas, Robbins *et al.* (2013) opinan que la motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar las metas organizacionales, las cuales se condicionan por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tal sentido, la motivación es considerada como el impulso conducente a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en determinada situación

104 Bajo este contexto, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona, dado que en el mundo de las prácticas empresariales y de la gestión de recursos humanos, el centro de la cuestión no es la satisfacción o insatisfacción laboral, ni tampoco concebir solo al individuo (y su personalidad) en la organización.

En este sentido, Mondy y Noé (2010) manifiestan que el trabajador debe preocuparse por realizar un buen manejo de las tareas que se le establecen, por lo cual los administradores deben realizar constantes monitoreos de las personas que se desempeñan de esta manera para estimularlos a seguir haciéndolo. Se trata ahora de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder.

Cabe destacar que toda organización debe tener en cuenta que el estímulo, para ser motivante, debe ser percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados. Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que este tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo; asimismo, puede contribuir a la desmotivación de ese trabajador.

Dentro de este marco, la actitud general de un individuo en el trabajo se relaciona con los estímulos y posibilidades ofrecidos por la empresa y, en este caso, de estudio por la gerencia social, debe orientarse a promover empleados con un alto nivel de integración al trabajo, mantener actitudes positivas, logrando altos niveles de rendimiento con la puesta en práctica de conocimientos y habilidades adquiridas en el campo del saber donde ejecuta sus tareas.

105

Para Kliksberg (2006), la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y en el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. Esto se relaciona directamente con actitudes positivas, en tanto se refiere a la motivación de este hacia su trabajo. En este sentido, la gerencia social debe enfocarse a suscitar, en el hospital objeto de estudio, un mejor desempeño, consolidando sus habilidades y destrezas, pero además ofreciéndoles un ambiente laboral positivo que les permita generar su visión profesional.

La gerencia social debe orientarse a un proceso altamente estratégico, enfocado específicamente en el logro de alternativas sociales para el clien-

te externo. Es claro, entonces, que los que ejercen gerencia social podrían beneficiarse de un marco conceptual que guíe sus prácticas estratégicas, atendiendo los desafíos que enfrentan en sus quehaceres diarios que, a su vez, se relacionan, por lo menos parcialmente, con la naturaleza de los problemas y políticas motivacionales que puedan vincularse en la institución en estudio.

106 Siguiendo con la posición de Kliksberg (2006), se ha evidenciado que existe una lógica desde la gerencia social de las organizaciones públicas, específicamente en el área de la salud, en la cual hay que desarrollar varias tareas, entre las cuales se sugiere: formular y diseñar nuevas e innovadoras políticas motivacionales; crear, fortalecer o reorientar a las áreas o departamentos encargados de poner en práctica esas políticas, sean públicas o privadas (alinear intereses y actores internos y externos); aplicar, a través de nuevos planes, proyectos y metodologías, los nuevos enfoques y propuestas de solución a las necesidades del hospital, y finalmente, considerar que las nuevas políticas deben estar basadas en la evaluación y análisis de las experiencias en la implementación de políticas anteriores, evaluar y generar procesos de mejora. Ello indica que pudiera manejar un estilo gerencial acorde a los objetivos establecidos.

Se debe convertir esta organización en sistemas cooperativos, donde puedan establecerse líneas para minimizar las tensiones en el clima entre directivos y empleados, cuya función sería satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. En virtud de ello el empleado podría cubrir sus necesidades de aspiraciones personales y profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias*, 3 ed. Reimpresión. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amoros E. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, escuela de economía.

- Ariza, J. et al. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. McGraw-Hill.
- Cole, G. (1997). *Strategic Management: Theory and Practice*. EEUU: Letts Educational.
- Cortázar Velarde, J. C. (2006). *Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales*. Washington, D.C: Inter-American Development Bank.
- Cortázar, J. C. (2004). *Sobre la gerencia social: campo de conocimiento y acción*. Documento interno INDES. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial: el arte de hacer que las cosas ocurran*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México. DF.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Durán, S., Parra M. y Márceles, V. (2015). *Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario*. En: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20052/19978>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10 ed. México: Editorial Thompson.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. EEUU: Wiley.
- Kliksberg, B. (2006). *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave*. En: *Revista de Administración Pública Uruguaya*, 19. Montevideo.
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial, décimo cuarta edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Licha, I. (2000). *El enfoque de gerencia social*. Washington: BID INDES, Re-

cuperado de: <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sg NC-14.pdf>

Maslow, A. (1954). Deficiency motivation and growth motivation. Nebraska symposium on motivation (pp.1-30). Lincoln: University of Nebraska Press.

Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.

Metcalfe, L. & Richards, S. (1991). *Improving Public Management*. European Institute of Public Administration: Sage publications.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Onceava edición. México: Editorial Pearson Educación.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Parra, M. & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, 14(14/15), 14-23.

108

Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 ed. México: Editorial Pearson.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.

Tracy, B. (2014). *Gerencia*. EEUU: Thomas Nelson Publishers.

Valenzuela, J., Nieto, A. M. y Muñoz, C. (2014). Motivación y disposiciones: enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(3), 16-32. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no3/contenido-valnieto.html>. 10 de noviembre de 2016.

Como citar este capítulo:

Parra-Fernández, M., Durán, S., García-Guiliany, J. & Ramírez-Molina, R. (2017). Gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 67-108.

Capítulo 3

La responsabilidad social: compromiso de las universidades (RSU)¹

Social responsibility: commitment of the universities (URR)

Marcela Flórez Romero
Universidad Simón Bolívar. Cúcuta-Colombia
m.florez@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1341-1779>

Andrea Aguilar Barreto
Universidad Simón Bolívar. Cúcuta-Colombia
a.aguilar@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-1074-1673>

Yurley Hernández Peña
Universidad Simón Bolívar. Cúcuta-Colombia
hyurley05@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-0798-5178>

109

¹ Proyecto: Estudio de la Responsabilidad Social. Grupo de Investigación ALEF de la Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que ha tomado cada vez más relevancia en el mundo actual, y las universidades (RSU) no son ajenas a estas iniciativas que buscan el beneficio de todos los miembros relacionados con la organización. El objetivo fue analizar los conceptos y modelos más relevantes de la RSE y RSU utilizando la metodología de enfoque cualitativo con un diseño hermenéutico, de nivel explicativo, donde se abordaron los diferentes modelos de la Responsabilidad Social Universitaria, identificando sus diferentes dimensiones y objetivos con el que se logra el bienestar de todos sus agentes interesados.

Palabras clave: responsabilidad social, responsabilidad social universitaria, agentes interesados.

ABSTRACT

110 Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that has become increasingly relevant in today's world and the universities (RSU) are not foreign to these initiatives that seek the benefit of all members related to the organization. The objective was to analyze the most relevant concepts and models of CSR and RSU using the methodology of qualitative approach with a hermeneutic design, at an explanatory level, where the different models of University Social Responsibility were addressed, identifying their different dimensions and objectives with which the welfare of all its stakeholders is achieved.

Keywords: social responsibility, university social responsibility, stakeholders.

INTRODUCCIÓN

En esta nueva sociedad que se caracteriza por ser heterogénea, compleja y globalizada, el esquema de trabajo del mundo de los negocios aparece aso-

ciado a la idea de sostenibilidad, mediante la cual se consideran las relaciones entre necesidades económicas, ambientales y sociales sin comprometer los requerimientos futuros, aspectos en los cuales también se empeñan distintas organizaciones de la sociedad civil (Domínguez, Gorrochategui, Martins & Chero, 2015, p.13).

Hoy en día se está viviendo en el mundo una revolución a diferentes niveles, que van desde lo tecnológico, en cuanto al uso de las TIC, hasta en las relaciones humanas que nos han hecho replantear el papel que tenemos dentro de la sociedad, donde la corrupción, la falta de ética, la ambición por el dinero y por el poder, evidenciadas tanto en los hombres como en las empresas que dirigen.

Uno de los aspectos que más se ha impactado, por la prevalencia de los intereses particulares en las empresas, ha sido la falta de interés por el bienestar del entorno, no preocupándose por dar un buen uso de los recursos naturales o por brindar condiciones de calidad a quienes participan en el desarrollo de las actividades de la organización.

111

En el ámbito empresarial, las organizaciones deben tomar un papel relevante en su administración, creando vínculos que se traduzcan en comportamientos que promuevan el mantenimiento de las condiciones del entorno y el bienestar de los actores, lo que se traduce en un actuar socialmente responsable (Yepes, Peña & Sánchez, 2007).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se basa principalmente en la relación que tienen las organizaciones con sus grupos de interés o *stakeholders*, siendo aquellos interesados afectados por las acciones de una organización. Se encuentran principalmente: los competidores, proveedores, ONG, empleados, sociedad, Estado, clientes y entidades financieras, buscando generar impactos positivos como resultado de su interacción (Flórez Romero y Cano Morales, 2016).

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La responsabilidad social no es un requisito de una organización. Sus decisiones tienen impacto en la sociedad y en el medioambiente a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo, la salud y el bienestar de la sociedad, teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés, cumpliendo con la legislación aplicable y de conformidad con las normas internacionales de comportamiento (Chen, Nasongkhla & Donaldson, 2015, p.165).

112 La responsabilidad social empresarial es interpretada como la voluntad de establecer compromisos éticos por parte de las corporaciones y/o empresas, que van más lejos de las exigencias legales vigentes. El cumplimiento de las normas supone así, desde esta perspectiva, un mínimo indispensable para el sector empresarial. En este sentido se considera que, en el marco de la actividad empresarial, se definan líneas de actuación de carácter voluntario, que también formen parte de la estrategia de las organizaciones, orientadas a la integración y reconocimiento de demandas actuales en diversas materias, entre ellas, las de contenido social y medioambiental (Rojas, 2016, p.36).

La RSE es usada a menudo como una herramienta con un componente integrador que podrá ayudar a encontrar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes internos y externos de las empresas, mejorar rentabilidad y brindar retribución a la sociedad relacionada, donde la empresa realiza su actividad económica.

La transformación de los paradigmas de actuación de las empresas ha dado lugar a una nueva manera de entender el papel de las corporaciones en la

sociedad: uno que va más allá del interés económico para ajustarse a preocupaciones de corte social y ambiental (Wojtarowski, Silva, Piñar y Negrete, 2016, p.127).

La RSE va más allá de que las organizaciones sean consideradas simplemente filantrópicas; es decir, solo “donen dinero”. Esto nos hace pensar que la RSE también incide en la sociedad y el medioambiente de una manera mucho más activa. Las organizaciones solían escudarse en el modelo y no implicarse en lo que verdaderamente representa el significado de la RSE, un compromiso voluntario que va más allá de las obligaciones legales. Con relación a esto la responsabilidad social debe ser una filosofía que forme parte de toda la organización (Briceño, Lavín & García, 2011).

La RSE es una filosofía libremente escogida y convertida en proceso de gestión estratégico, que se sustenta en el liderazgo ético de los miembros de la entidad y que busca superar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible, el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y la competitividad de la empresa (Franco, 2012).

113

Al ser la RSE filosofía de la empresa, los planes para desarrollarla deben ser conocidos por todos los miembros de la organización, logrando así el cometido de involucrar a los actores internos para ofrecer los mejores resultados en retribución a la sociedad. Una vez que se conoce a dónde se pretende llegar, se hace más fácil el camino.

Vallaey (2006, p.1) define a la RSE como “una exigencia ética, como una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, que pide a las organizaciones responder por sus acciones y consecuencias en

el mundo y responder a los diversos grupos interesados o afectados por dichas acciones y consecuencias”.

Generar un verdadero impacto que redunde en beneficios para el medioambiente, la productividad y la sociedad se conseguirá si las grandes empresas, microempresas y pymes orientan sus esfuerzos al mismo objetivo (Giraldo, Kammerer & Ríos, 2016).

La gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones, y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social (Calderón, Álvarez y Navarro, 2011, p.63). En algunos casos, las empresas han orientado sus acciones al apoyo de grupos externos, desconociendo las necesidades de sus empleados, aunque estas ayudas se limitan a aportes económicos, que traen consigo la búsqueda de prestigio, reputación e imagen (Moros, González & Nieves, 2014).

114

La RSE en el mundo

En la actualidad, existen varios organismos internacionales que utilizan indicadores para intentar establecer los criterios que deben tener las empresas para denominarse como Empresas Socialmente Responsables (ESR), sin que haya una normativa clara que indique cuáles son los criterios más adecuados.

Como indica Gaete (2012), hoy día la RSE es una iniciativa planteada en documentos de gobierno, de corporaciones, de la sociedad civil, y por las organizaciones internacionales. Los indicadores más utilizados para medir la RSE son: la base de datos del Observatorio de RSC; Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2000; *Global Reporting Initiative* (Libro Verde de la Unión Europea), 2005; Declaración de Talloires, 2005; Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE.

El *Global Reporting Initiative*, también conocido como GRI (OECD, UNEP, *United Nations Global Compact*, ISO 1997), posee una aceptación generalizada a nivel internacional como principal estándar para el reporte de RSE, aunque deja fuera del análisis los indicadores relativos a gobierno corporativo; sin embargo, es precisamente el ámbito de gobierno corporativo en el que existe un mayor número de exigencias legales de reporte y, por tanto, de información proporcionada por las empresas (De la Cuesta, Pardo & Paredes, 2015).

Lo que promueve la ONU son iniciativas internacionales en materia de RSE, con el objetivo de fomentar actitudes responsables por parte de la empresa y promover así su implicación en las posibles soluciones a los principales retos mundiales. Por otro lado, ya sea por una verdadera asunción de responsabilidades o por razones estratégicas, cada vez son más las voces que defienden la Responsabilidad Social Empresarial, surgiendo una nueva forma de hacer negocios, que puede contribuir a dar una respuesta más satisfactoria a la aspiración de construir un sistema económico y social más inclusivo y sostenible (Rodríguez, Moyano & Jiménez, 2015).

115

Dados los impactos ambientales, sociales y económicos que el sector productivo ha venido generando en el mundo, la RSE ha despertado el interés de los agentes: un ejemplo de ello son las cifras presentadas por la Red de Responsabilidad Social Empresarial de la Comunidad Andina (2006):

- 1.300 millones de personas viven en absoluta pobreza en el mundo.
- 50 % de los pobres del mundo vive con dos dólares, o menos, al día.
- Latinoamérica y el Caribe tienen la segunda tasa más alta de deforestación y poseen 57 % de los bosques tropicales.
- El 50 % de los bosques y humedales han desaparecido en los últimos 100 años.

- En los últimos 50 años las emisiones de carbono se han cuadruplicado; además, el deshielo aumentó los niveles del mar, y en consecuencia, la temperatura entre 1,5 a 5,8 °C, etc.

Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de cumplir con las normativas que la cobijan, hace una integración armónica entre los aspectos laborales, sociales, económicos y ambientales, generando un valor añadido con su actuar. Porter y Kramer (2006) sugieren que uno de los errores de las empresas en cuanto a la planificación de la RSE es realizarla en forma genérica, en vez de hacerlo en la forma más adecuada a la estrategia de cada empresa.

116 La importancia en las prácticas de RSE se ha visto reflejada en las investigaciones de estudio en países latinos y nórdicos (Rojas, 2016), España (Domínguez, 2009; Ruiz & Bautista, 2016); en Latinoamérica en países como Perú (Sanguinetti, García & Vivas, 2014), Venezuela (Lescher, Lescher y Caira, 2015) Chile (Gaete, 2015), Ecuador (Saiz & Mendoza, 2015), Brasil (Cavalcante & Ferreira, 2014). En cuanto a estudios de RSE en universidades, se destacan en Latinoamérica los aportes realizados por Vallaes (2006, 2007, 2014).

RSE Colombia

En Colombia la legislación de la RSE fue emprendida bajo el marco de la Ley 051-07, y ha quedado confinada y tal vez esto no permita definir claramente los límites que existen entre el mercadeo y la promoción de imagen política con la efectividad legislativa. Además, esta ley se ha encontrado con algunas dificultades (Agudelo de Bedout, 2009):

- La promoción de informes anuales, propuesto por la ley, no puede ser un fin en sí mismo, debe contemplar otros mecanismos adicionales de

revisión más efectivos y que no susciten lo anterior.

- No existe una inclinación real a involucrar la totalidad de actores en las dinámicas sociales particulares dentro del proceso de la RSE. Así que, el diálogo y los flujos de comunicación oficial y entre los sectores se ve restringido y limitado.
- El establecimiento de un concejo regulatorio no queda bien formulado y es posible pensar en un cuello de botella.
- La participación política ha sido limitada y, por lo tanto, no existe un conocimiento práctico necesario de la aplicación de la RSE.

A pesar de las dificultades con la ley, el sector privado ha demostrado una creciente sensibilidad y vocación para aportar soluciones a los problemas mencionados, por lo que la RSE, desde sus inicios, a través de las primeras grandes empresas en 1920 como Coltejer y Coltabaco, manifestaron su interés solidario, según el énfasis paternalista que correspondía a la época (Gutiérrez, Avella & Villar, 2006).

117

Es preciso destacar que el proceso de implementación de la RSE inició en la década de los 60 (Cuadro 1) con la creación de las primeras fundaciones y poco a poco ha tomado relevancia, de tal manera que hoy en día prácticamente todas las empresas tienen su programa de RSE. En un estudio realizado por Lazos (2013), se escogieron las 30 empresas con mejor programa de RSE (Anexo 1).

En Colombia, a partir de las disposiciones internacionales, ha empezado a tener mayor relevancia, aunque, por el impacto que puede tener en la sociedad, se podría considerar insuficiente. Estudios como el de García, Azuero y Peláez (2013) han concluido que la RSE permite conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando/involucrando a todos los grupos de interés.

El enfoque del sector empresarial en Colombia hacia la RSE también ha evolucionado a medida que ha descubierto nuevas formas de relacionar sus actividades sociales con la operación de los negocios. Ese camino hacia una responsabilidad corporativa estratégica involucra la integración de dimensiones económicas y sociales. Las empresas colombianas, junto con sus homólogos a lo largo y ancho del hemisferio, deben estar comprometidas en un importante proceso de descubrir cómo capturar las sinergias entre crear valor social y económico (Gutiérrez, Avella & Villar, 2006, p.8).

*Cuadro 1
Evolución en Colombia de la RSE*

AÑO	EVOLUCIÓN
1962	Se crea la Fundación Carvajal.
1963	Se crea la Fundación Corona.
1964	Se crea la Fundación FES.
1977	Por primera vez unas empresas (Fabricato y Enka) miden su gestión social a través de un Balance Social.
1980	La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés.
1986	Se crea un programa, por parte de la Cámara Junior, de reconocimiento hacia la empresa con mejor proyección social.
1991	La Constitución de 1991 plantea el principio de la función social de la propiedad privada.

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016).

La Responsabilidad Social Universitaria

La RSU, como concepto integrador de procesos humanos con los valores, tiene el propósito de desarrollar la moralidad y promover buenas conductas y comportamientos, orientados a reflexionar sobre las necesidades de todos (Gandur y Salazar, 2015, p.73).

Cuando se pretende que la universidad mejore la calidad de vida de la comunidad académica, no solo hace referencia a aspectos técnicos como tener mayores recursos tecnológicos, buenas instalaciones, resultados en pruebas académicas; se trata de qué tipo de profesionales se están formando en el interior de las aulas. Mejor aún, que las instituciones preparen “seres humanos” con una profesión (Flórez Romero, 2016).

Cabe destacar que el papel de la universidad no debe ser el de sustituir al Estado o a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de desarrollo, sino el de asumir cada vez mejor su rol de formación superior sostenible de su comunidad, precisando no concebir las relaciones entre la universidad y el entorno social en términos de donación o ayuda unilateral (Beltrán, Íñigo y Mata, 2014).

En este sentido, la Responsabilidad Social Universitaria, debe buscar que todos los miembros de los grupos de interés actúen con un pensamiento ético que ayude a conseguir un desarrollo social sostenible, y que se realice una transmisión de saberes responsables reflejados en los profesionales que en ella se forman.

119

Para Núñez & Alonso (2009), las necesidades que los grupos de interés de las universidades determinan deben ser consideradas para realizar los planes de Responsabilidad Social Universitaria (Cuadro 2).

Cuadro 2
Necesidades Específicas de los grupos de interés

Stakeholders	Demandas
Alumnos	Calidad en la docencia Formación a lo largo de la vida Política de acceso flexible Igualdad de oportunidades (tasas académicas) Condiciones sociales de la movilidad Nuevas metodologías docentes que reduzcan el índice de abandono (ECTS) Diversidad cultural Programas de intercambio Oferta educativa amplia y adaptada a las necesidades de la sociedad Convenios con empresas Universidad solidaria Universidad sin impactos negativos sobre el entorno
Empleados	Condiciones laborales óptimas Seguridad y salud en el trabajo Formación Sistemas de evaluación del desempeño homogéneos y transparentes Condiciones sociales para la movilidad Acción social Gestión del cambio sin reducción de plantilla Recursos que permitan el desarrollo de la labor docente e investigadora Proyección internacional Incremento de colectivos menos representados
Agentes Sociales	Suma de las reivindicaciones del resto de colectivos
Otras IES	Redes de conocimiento y alianzas para afrontar proyectos
Proveedores	Selección justa y responsable Condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo Acortamiento de períodos de cobro
Empresas	Formación Transferencia de resultados Egresados capacitados Convenios y contratos de colaboración
Autoridades Públicas	Rendición de cuentas Gobierno responsable Eficiencia en el uso de los fondos públicos
Sociedad y Comunidad Local	Cooperación al desarrollo Programas de voluntariado y acción social Formación Actividades de extensión Comportamiento responsable Creación de empresas (viveros de empresas)
Entorno Natural	Reducción del consumo de recursos naturales Eliminación de impactos negativos

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016).

Al igual que la empresa en su superación sobre el enfoque filantrópico de la inversión social (como gasto extra) para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la universidad debe tratar de alcanzar el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria”, como “apéndices” bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la Responsabilidad Social Universitaria (Vallaey, 2008).

Ante todo, es importante rechazar el uso común de la expresión “Responsabilidad Social” como sinónimo de “generosidad social”, “beneficencia social” o “iniciativa de solidaridad”, confusión muy usual en América Latina. La Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes con la sociedad (Vallaey, 2007).

121

En la actualidad se presencia el resurgimiento del debate acerca de la responsabilidad social de la institución universitaria. La educación superior, en tanto bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos, tanto en su control, cuando de iniciativa privada se trata, como en su financiamiento (Beltrán, *et al.*, 2014). Teniendo en cuenta este postulado, resulta necesario conocer los agentes de interés así como la realidad y necesidades del contexto.

Las futuras generaciones, que serán quienes dirijan el destino de las compañías, deben entender la importancia de RSE para que puedan desarrollar las competencias para su desarrollo; sin embargo, en la actualidad, aunque ya existe una preocupación por la responsabilidad social universitaria, todavía queda un largo camino por recorrer en las universidades para incorporar los principios de la sostenibilidad y la responsabilidad, tanto en su gestión como en la docencia que imparten (Casani & Rodríguez, 2015).

Se han realizado estudios y desarrollado herramientas en algunas universidades, como el Proyecto Chileno “Universidad Construye País” (2006); la Red de Responsabilidad Social Universitaria de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL, 2009); e investigación del Banco interamericano de Desarrollo (Vallaey, 2006). En el Cuadro 3 se aprecian sus principales dimensiones.

Cuadro 3
Modelos de RSU

Autores	Dimensiones	Actores	Descripción
Ausjal (2009)	Impacto Educativo Impacto cognoscitivo y epistemológico Impacto social Impacto de funcionamiento organizacional Impacto ambiental	Autoridades, Administrativos, Docentes, Estudiantes	Privilegian los derechos humanos de segunda generación, económicos y sociales. Enfatizan las necesidades de justicia social que tiene América Latina.
Proyecto Universidad Construye País (2006)	Dignidad De La Persona Libertad Ciudadanía, Participación y Democracia. Sociabilidad y Solidaridad Bien Común y Equidad Aceptación y Aprecio de la Diversidad Compromiso con la verdad Excelencia Integridad Interdependencia e Interdisciplinariedad	Docentes Administrativos Estudiantes	Valores y Ética en el centro de la universidad Las universidades deben definir y comprometerse con los valores y principios que son claves en sus procesos de desarrollo
Bid (Valleays, 2006)	Campus responsable Formación profesional y ciudadana Gestión social del conocimiento Participación social	Estudiantes Egresados Administrativos Autoridades	Impactos que la universidad genera en cuatro dimensiones: Organizacionales Cognitivos Educativos Sociales

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016).

La responsabilidad social (RS), particularmente la que debe cumplir la universidad (RSU) del siglo XXI, evidencia la importancia de la relación universidad-empresa-Estado como estrategia para propiciar el desarrollo de investigación e innovación, mediante la interrelación de los sectores educativo, empresarial y gubernamental, a partir de la cual se propende por la generación de capacidad competitiva para el avance de la ciencia, la tecnología y los procesos productivos, encaminados a incrementar la productividad para impactar el avance de la sociedad (Hernández, Alvarado & Luna, 2015).

En el cuadro anterior se puede analizar que los diferentes estudios de RSU presentan los rasgos comunes de voluntariedad en la realización de unas acciones que van más allá de lo establecido en las leyes, normativas y la consideración de las repercusiones de la actividad de la empresa, identificando los diferentes actores en los que repercutirán las acciones de RSU. Por lo tanto, parece necesaria una orientación y guía que facilite su materialización, y que esta pueda ser razonablemente visible y evaluable.

123

Las universidades deben trascender del terreno de la crítica, el análisis, el diagnóstico, la interpretación y explicación de la realidad para pugnar ante las dificultades estructurales del subdesarrollo, con la prescripción, el diseño, la construcción, así como la implantación de proyectos de transformación. Como solo desde el ámbito de lo público podrían realizarse tales transformaciones, las universidades deben enlazar sus esfuerzos de investigación y extensión con el Estado, el sector empresarial y las comunidades, sin obviar el entorno global (Lescher, Lescher & Caira, 2015).

Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Colombia

Colombia ha puesto a la educación como la principal prioridad para mejorar la prosperidad económica y social del país, prometiendo más recursos

para este sector sobre cualquier otra política. Ya ha dado grandes pasos para ofrecer una educación incluyente y de calidad. Se han introducido mecanismos de aseguramiento de la calidad haciendo esfuerzos para mejorar la profesión docente. Estos son logros notables considerando los retos socioeconómicos y las disparidades regionales que enfrenta el país. Sostener este progreso será crucial para convertir en realidad las ambiciones de Colombia de ser el país mejor educado de América Latina (OCDE, 2016).

Con las particularidades de este país, resulta de vital importancia estudiar el papel de cada uno de los actores para lograr verdaderos beneficios en la sociedad; aquí es donde se involucran las universidades desarrollando sus planes de Responsabilidad Social.

124 En ese orden de ideas, para la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), el tema de la responsabilidad social está consagrado en la carta fundacional. Ha estado, además, presente en los análisis y discusiones realizados por los rectores y por las comunidades académicas. La reflexión en ASCUN sobre la RSU ha derivado en nuevas concepciones sobre la declaración de la misión y de la visión universitaria como esencia de los proyectos educativos institucionales, y como marco de referencia para la autoevaluación universitaria, en búsqueda de la acreditación de su calidad y excelencia institucional (Rivera Sánchez, 2011).

En este sentido, se proyecta el objetivo de consolidar un grupo de instituciones de educación superior de Colombia, que desde una perspectiva interdisciplinar e interinstitucional, promuevan conocimiento y acciones en torno a la Responsabilidad Social de la Universidad. Para esto se conforma el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria-ORSU. Esta iniciativa fue apoyada por el Instituto Internacional para la Educación Su-

terior en América Latina y el Caribe UNESCO-IESALC; la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina-AUS-JAL; y la Red Universitaria Mundial para la Innovación-GUNI, y, posteriormente, UNIVERSIA. Las líneas estratégicas de la red son la incidencia política pública, desarrollo conceptual, gestión del conocimiento y gestión de la información y comunicación (ASCUN, 2017). Coincidiendo con el inicio de la creación de las redes, los autores se empezaron a interesarse por el estudio de los modelos e iniciativas de RSU en Colombia (Cuadro 4).

Cuadro 4
Estudios de RSU en Colombia

Autores	Estudios
Hernández & Saldarriaga (2009)	Gestión de la responsabilidad Social Universitaria: caso Ingeniería de Antioquia
Cortés Barrera (2010)	La responsabilidad social universitaria y su importancia para el fortalecimiento de las instituciones
Benjumea Hincapié (2011)	Prácticas de responsabilidad social empresarial que ostentan las universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales
Cortés Mora (2012)	Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia
Martí Noguera (2011)	Una década de Responsabilidad Social Universitaria en Iberoamérica
Londoño Franco (2013)	Responsabilidad Social Universitaria. Una estrategia de gestión para la educación superior
Hernández, Alvarado & Luna (2015)	Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado
Gandur y Salazar (2015)	Hacia la construcción de la responsabilidad social universitaria, de la Universidad Metropolitana de Barranquilla - Colombia
Uribe Macías (2015)	Marco teórico para el análisis de la situación actual de la RSU en la Universidad del Tolima

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016).

De los estudios realizados en Colombia sobre RSU mencionados en el cuadro anterior, se puede notar la importancia y repercusión que está teniendo este concepto, que al socializar sus resultados, ayudará a retroalimentar a las universidades para establecer si sus programas de RSU están teniendo el impacto esperado, y poder así reorientar sus acciones en caso que se requiera. También, como mencionaba Bernal y Rivera (2011), pueden conllevar a la formulación de políticas públicas, como gestión de conocimiento.

Las universidades empezaron a desarrollar sus propios modelos de Responsabilidad Social Universitaria teniendo en cuenta algunas de las dimensiones que se ajustan a las dinámicas y exigencias internacionales. Se realizó una revisión en las diferentes universidades en Colombia para conocer sus programas de RSU (Cuadro 5).

126 Como resultado, se observó que aún hace falta camino por desarrollar, puesto que el acceso a la información no se encontró en todos los casos, que, si bien, las universidades como parte de su función sustantiva realizan acciones de proyección social, en algunos casos se puede confundir con los programas de RSU.

Cuadro 5. Iniciativas de RSU en Colombia

Universidad	Iniciativa De RSU	Sitio Web
Universidad de los Andes Colombia	RSU	http://uniandes.edu.co/tag/responsabilidad-social-universitaria
Universidad de Antioquia	Proyecto RSU	http://terranova.udea.edu.co/responsabilidadesocial/index.php
Pontificia Universidad Javeriana	Saber y Responsabilidad Social Universitaria	http://www.javeriana.edu.co/medio-universitario/saber-y-rsu
Universidad Pontificia Bolivariana	Responsabilidad Social Universitaria	https://www.upb.edu.co/es/blogs/responsabilidad-social
Universidad del Rosario	Instituto Rosarista de Acción Social "Rafael Arenas Ángel" SERES	http://www.urosario.edu.co/Accion-Social-SERES/Inicio/

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016).

MÉTODO

La presente investigación busca hacer una identificación del compromiso que tienen las universidades con la Responsabilidad Social, lo cual impacta en su entorno. Para alcanzar el objetivo se realizó una revisión documental donde se analizan en primera medida, los conceptos Responsabilidad Social Empresarial, sus inicios, sus principales estudios; posteriormente, se analiza específicamente el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, indagando sobre las principales iniciativas y redes a nivel mundial; por último, se efectúa una revisión de los programas de RSU implementados por algunas de las universidades más importantes del país.

La metodología implementada en el desarrollo de la investigación está estructurada atendiendo al enfoque cualitativo que se basó en un diseño hermenéutico, con un nivel explicativo, en donde se abordaban los diferentes modelos de la Responsabilidad Social Universitaria, para encontrar las diferentes dimensiones y objetivos que redundan en el bienestar de todos los agentes relacionados.

127

Resultados, discusión y conclusiones

El progreso de un país requiere del compromiso de todos sus miembros, aquí es donde la RSE adquiere relevancia. Esta es aplicable en todos los ámbitos y sectores, buscando tradicionalmente el mismo objetivo: el bienestar de todos. En Colombia la RSE ha tenido su aparición en la década de los 60 (Cuadro 1), y se ha empezado a desarrollar en las universidades de manera reciente.

Conocer las demandas de los grupos de interés (Cuadro 2) que suelen verse afectados por las acciones de las empresas resulta importante para tomar el direccionamiento de las acciones de las mismas, con lo que se conseguirá tener un impacto mayor en el bienestar social, financiero y ambiental.

La Responsabilidad Social Universitaria ha empezado a ser un tema muy importante en las universidades, provocado en parte por las normativas que exigen los diferentes gobiernos en cuestiones de calidad de la educación, pero también tiene que ver con lo que las universidades están dando a su entorno, que no solo involucra principalmente a los agentes de sus tres pilares: educación, investigación y extensión, sino va más allá y vela por el bienestar de su comunidad, del gobierno y del medioambiente.

128 Algunos de los diferentes modelos desarrollados de RSU (Cuadro 3) parten de las grandes iniciativas internacionales, como la de AUSJAL, Construye País o la del Banco Interamericano de Desarrollo. En ellas se identifican las dimensiones más importantes a ser tenidas en cuenta en la medición, y que en gran medida, coinciden en que los grandes actores son los estudiantes, docentes y administrativos para conocer qué se está haciendo al interior de las instituciones para conseguir un impacto positivo en el entorno. Los autores que han basado parte de sus investigaciones en los modelos anteriores, han tenido que adaptarse a los diferentes contextos y particularidades de las instituciones objeto de estudio.

En Colombia se puede observar (Cuadro 4) que, aunque ya se ha iniciado en el estudio y la aplicación de la RSU, en gran parte a la conformación de redes con actores interesados en ser agentes de cambio, aún falta camino por recorrer; se debe trabajar más en el desarrollo de iniciativas que permitan diferenciar la RSU de los programas de extensión, además de hacerlos más visibles, puesto que si bien en las universidades se propende por el bienestar de actores internos y externos, hace falta mayor difusión.

En cuanto a los programas de RSU implementados en las universidades (Cuadro 5), la información es insuficiente, pues no todas presentan un programa de RSU, al menos de manera visible o completa para poder conocerlo y determinar así el impacto en los grupos de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo de Bedout, S. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 2(1), 3-11.
- ASCUN (2017). *Asociación Colombiana de Universidades*. Recuperado de: <http://www.ascun.org.co/red/detalle/red-observatorio-responsabilidad-social-universitaria>
- Beltrán, J., Íñigo, E. y Mata, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3-18.
- Benjumea Hincapié, J. E. (2011). *Prácticas de responsabilidad social empresarial que ostentan las universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales*. Tesis de Maestría Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias y Administración.
- Bernal, H. y Rivera, B. (2011). Responsabilidad Social Universitaria: aportes para el análisis de un concepto. *El Pensamiento Universitario*, 21, 7-32. Documentos. Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN.
- Briceño, A., Lavín, J. & García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*, 233, 73-83.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Navarro, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Casani, F. y Rodríguez, J. (2015). *La educación superior como dinamizadora de la responsabilidad social empresarial. Un estudio comparado entre los futuros dirigentes empresariales en América Latina*. Madrid: Liber Factory.
- Cavalcante & Ferreira (2014). The partnership between information science and university social responsibility aiming at social inclusion. *Revista Digital de Biblioteconomía e Ciencia da Informacao*, 12(1), 147-163.
- Comunidad Andina (2006). *La red de Responsabilidad Social. Calidad con*

Responsabilidad Social. Recuperado en: <http://www.comunidadandina.org/>

Cortés Barrera, J. (2010). La responsabilidad social universitaria y su importancia para el fortalecimiento de las instituciones. *Gestión & Sociedad*, 3(2), 15-26.

Cortés Mora, H. (2012). Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia. Tesis de Maestría Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial.

Chen, Sh., Na-Songkhla, J. & Donaldson, A. (2015). University Social Responsibility (USR) Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(4).

De la Cuesta, M., Pardo, E. & Paredes, J. D. (2015). Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio. *Innovar*, 25(55), 75-88.

Domínguez, J., Gorrochategui, N., Martins, V. & Chero, H. (2015). *Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.

Flórez Romero, M. (2016). Calidad de vida en la educación. *Investigación formativa y su influencia en el desarrollo humano*, 1, 270-92. En: Gil Otaiza, R. Gerencia para el desarrollo humano. Unidad en la diversidad vol. 1. Mérida: Sello Editorial Publicaciones del Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes.

Flórez Romero, M. y Cano Morales, A. (2016). La responsabilidad social del profesional de las ciencias económicas, administrativas y contables como solución para la transparencia empresarial. *Revista Espacios*, 36(37). 7-37.

- Franco, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial, United States Interamerican Affairs*. Recuperado de: <http://interamerican-usa.com/articulos/Gob-Corpadm/Responsabilidad%20Social%20Carolina%20Franco%5B1%5D.pdf>
- Gaete, R. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria; una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas*. Un estudio de caso. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid.
- Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 97-107.
- Gandur, A. & Salazar, R. (2015). Hacia la construcción de la responsabilidad social universitaria, de la Universidad Metropolitana de Barranquilla-Colombia. *Visión Sy*, 13(1), 68-75.
- García, M., Azuero, A. & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23(49), 101-113.
- Giraldo L. M., Kammerer, Y. Y. & Ríos, L. A. (2016). Responsabilidad social en pymes del área metropolitana de Medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 123-135
- Gutiérrez, R., Avella, L. & Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. Recuperado de: <http://responsabilidadyderecho.blogspot.com/2009/05/la-rse-en-colombia-en-el-siglo-xx.html>
- Hernández, R. & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia-EIA. *Dyna*, 76(159), 237-248.
- Hernández, R. I., Alvarado, J. C. & Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18(1), 95-110.

- Lazos (2013). *Los Top 30 de la Responsabilidad Social en Colombia*. Recuperado de: <http://www.colombobritanica.com/web/la-camara/responsabilidad-social/libro-los-top-30-de-la-rse-en-colombia/284-los-top-30-de-la-responsabilidad-social-en-colombia.html>
- Lescher, M., Lescher, I. & Caira, N. (2015). Responsabilidad social universitaria en Maracaibo. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín*, 17(2), 196-207.
- Londoño Franco, I. C. (2013). Responsabilidad Social Universitaria. Una estrategia de gestión para la educación superior, *Sinapsis*, 5(5), 137-151. Armenia: Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío, EAM.
- Martí Noguera, J. J. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria: estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de Universidades Iberoamericanas*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Moros, E., González, R. & Nieves, I. (2014). Desarrollo, construcción y validación de la escala percepción de los empleados hacia la responsabilidad social empresarial. *Informes psicológicos*, 14(2), 33-48.
- Núñez, M. & Alonso, I. (2009). La responsabilidad social en el mapa estratégico de las universidades públicas. *Pecunia*, 9, 157-180.
- OCDE (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- OECD, UNEP, United Nations Global Compact, ISO (1997). Global Reporting initiative. Sustainability Reporting Guidelines. Principles and Standard Disclosures.
- Pontificia Universidad Javeriana (2017). *Saber y Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/medio-universitario/saber-y-rsu>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Red de Responsabilidad Social Universitaria de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (2006). Po-

- líticas y Sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba: AUSJAL.
- Rivera Sánchez, B. (2011). La visión de ASCUN sobre la responsabilidad social universitaria. En ASCUN. Responsabilidad Social Universitaria (RSU). *Pensamiento Universitario*, 21.
- Rodríguez, A., Moyano, J. & Jiménez (2015). Estado actual de la investigación en Responsabilidad Social Corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2-37.
- Rojas, M. (2016). El desarrollo de los planes de acción nacional sobre empresa y Derechos Humanos y el estado actual de los planes de acción sobre RSC: España y los Países Nórdicos. Universitas. *Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 23, 35-91.
- Ruiz, M. & Bautista, M. J. (2016). La responsabilidad social en la universidad española. Teoría de la educación. *Revista Interuniversitaria*, 28(1) 159-188.
- Saiz, J. M. & Mendoza, M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador) CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 1-22.
- Sanguinetti, W., García, M. K. & Vivas, M. (2014). Efectos de los compromisos de responsabilidad social empresarial de las empresas multinacionales en el mercado de trabajo peruano: la experiencia de Topy Top. *Economía*, 37(74), 133-161.
- Universidad Construye País (2006). *Una manera de ser universidad, teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile: Proyecto Universidad Construye País.
- Universidad de Antioquia (2017). *Proyecto RSU*. Recuperado de: <http://terranova.udea.edu.co/responsabilidadsocial/index.php>
- Universidad de los Andes Colombia (2017). *Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de: <http://uniandes.edu.co/tag/responsabilidad-social-universitaria>

- 134
- Universidad del Rosario (2017). *Instituto Rosarista de Acción Social “Rafael Arenas Ángel” SERES*. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/accion-social-SERES/Inicio/>
- Universidad Pontificia Bolivariana (2017). Responsabilidad Social Universitaria. <https://www.upb.edu.co/es/blogs/responsabilidad-social>
- Uribe Macías, M. (2015). Marco teórico para el análisis de la situación actual de la RSU en la Universidad del Tolima, 352-61. En Domínguez et al. (2015). Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO): Avances y propuestas en América Latina. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-17.
- Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. En: Responsabilidad social universitaria. Lima: Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID.
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. A. y Negrete, J. A. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 127-139.
- Yepes, G. A., Peña, W. & Sanchez, L. F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Como citar este capítulo:

Flórez-Romero, M., Aguilar-Barreto, A. & Hernández-Peña, Y. (2017). La responsabilidad social: compromiso de las universidades (RSU). En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 109-139.

Anexos

Anexo 1 *El Top 30 de la Responsabilidad Social en Colombia*

Empresa	Descripción Programa RSE
Alimentos Caribe	“No es incursionar en la moda, es apostarle sinceramente al fortalecimiento de los grupos a los que impacta con sus diferentes proyectos”. Con esta frase el Presidente de Alimentos Caribe, Gustavo Alberto Pastrana, explica la política de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía. Alimentos del Caribe apoya mensualmente a cerca de 90 fundaciones en el territorio colombiano, entregando arroz para ayudar al sostenimiento y alimentación de las personas que benefician las fundaciones.
Alpina	Tenemos el propósito superior de generar prosperidad colectiva en los lugares donde operamos. No concebimos “una Alpina” exitosa dentro de una sociedad con problemáticas profundas y urgentes. En este marco, uno de los desafíos para la sostenibilidad de la compañía y la de su entorno es la creación de valor social, que les compromete a trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo, en la cual Alpina pueda crecer de forma sostenible y generar prosperidad colectiva de manera persistente. Han participado en diversas iniciativas, de forma articulada con el Gobierno, empresas privadas, el sector social y las comunidades, para contribuir en la erradicación de la pobreza extrema. Un ejemplo relevante es la participación activa de la empresa en una alianza público-privada en Sopó, Cundinamarca, que permitió que este municipio fuera declarado como el primero en erradicar la pobreza extrema en el país.
Alquería	“Lo importante no son las jerarquías sino las relaciones. Todas las personas queremos tener autonomía. Casi todos los seres humanos amanecen con un sueño, pero cuando llegan al sitio de trabajo se mata ese sueño”. Con estas palabras, Carlos Enrique Cavelier, Presidente de Alquería, expresa su opinión sobre el Liderazgo y la Responsabilidad Social Empresarial. En su tarjeta de presentación corporativa no se lee un cargo, sino, a diferencia de lo común, debajo de su nombre dice: ‘Coordinador de Sueños’.
AngloGold Ashanti	Los Programas de RSC de las empresas deben estar enmarcados en los Valores Éticos de las mismas, en los Principios Rectores de Naciones Unidas (Derechos Humanos y de Empresas), en el cumplimiento de los más altos estándares internacionales, dentro de la ley y fortaleciendo la institucionalidad y las organizaciones sociales. AngloGold Ashanti Colombia se ha comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos, el uso racional y eficiente de los recursos naturales, y el respeto por las comunidades, para garantizar una actuación transparente y responsable con el entorno natural y social donde tiene presencia. En este marco hemos definido nuestra política ambiental y de comunidades, como una política integral y en virtud de la cual nos hemos comprometido.
Asocolflores	Augusto Solano, Presidente de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, resalta el aporte del sector floricultor al progreso social del país. En su criterio, no se pueden tener empresas sanas en un país enfermo, por lo que invita al sector empresarial a seguir sembrando semillas de progreso social en las comunidades. Durante más de 40 años la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores ha venido trabajando por el progreso de las comunidades. Uno de sus programas banderas es el denominado ‘Flor Verde’, que favorece integralmente la sostenibilidad de la floricultura, basada en un programa de desarrollo de buenas prácticas ambientales, sociales y en un sistema de certificación.

Empresa	Descripción Programa RSE
Aviatur	Jean Claude Bessudo, Presidente de Aviatur, considera que “uno de los secretos del éxito está en buscar el equilibrio en la vida. El arte de dirigir está en saber tocar todos los ritmos y no dormirse con la pastoral”. Al preguntarle sobre los temas de Responsabilidad Social acude a una frase para explicar su posición ideológica sobre esta temática. “No se puede vivir en un palacio en Berlín, capital de Alemania, mientras que la gente afuera padece situaciones precarias”. Es un hombre directo. Para él la Responsabilidad Social, es como hacer el amor, debe practicarse mucho y hablar poco sobre lo que se hace.
British American Tobacco	Martin Mueller, Gerente General de British American Tobacco en Colombia, comenta que el interés de la compañía es que los agricultores colombianos puedan trabajar en sus cultivos sin ningún tipo de amenazas y mejorar sus capacidades técnicas para asegurar el bienestar de sus familias. “Las empresas son cada vez más conscientes que la ética es rentable, y que el accionar positivo de una Organización resulta en la creación de relaciones “gana-gana” entre compañías, clientes, proveedores y demás audiencias de interés”.
Bavaria	La cervecera colombiana ha sido crítica sobre temas como el empleo y el sector informal. Por ejemplo, le planteó al Gobierno y a las instituciones educativas realizar un “gran acuerdo” para formar más profesionales en actividades técnicas que le urgen a Colombia. Sobre la gestión social que viene desarrollando la compañía, se hace hincapié en que la organización a nivel internacional busca “contribuir a fortalecer las bases de la estructura social y económica de los países donde operan con el objetivo de que en el mediano y largo plazo se pueda reducir sistemáticamente la brecha de la pobreza y se incremente la equidad”.
Cemex	En diálogo con Carlos Jacks, Presidente Ejecutivo de Cemex Colombia, se destacan los adelantos que en materia de Responsabilidad Social Empresarial lidera la compañía en el país. Actualmente cuenta con dos programas bandera: Bloqueras Solidarias y Patrimonio Hoy, proyectos que han beneficiado más de treinta mil familias colombianas.
Cerrejón	La posibilidad de reducir la pobreza en el país a partir de los programas de responsabilidad social aumenta en la medida en que estos tengan una mayor duración y puedan llegar a un mayor número de usuarios. Para lograrlo, se requiere la articulación y el trabajo conjunto de los sectores público y privado, y de las entidades competentes que promuevan la facilidad de acceso a los recursos necesarios para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas.
Cerro Matoso	Desde el inicio de las operaciones en 1982, Cerro Matoso ha desarrollado acciones de responsabilidad social encaminadas a mejorar el nivel de calidad de vida de los habitantes del Alto San Jorge, sur del departamento de Córdoba. La empresa fue pionera en el país en la publicación de su desempeño social. El primer balance social publicado fue en 1986, y desde esa fecha ha presentado sus resultados en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Adicionalmente, la Fundación San Isidro realiza rendición pública de cuentas de su desempeño, lecciones y retos futuros.

La responsabilidad social: compromiso de las universidades (RSU)

Empresa	Descripción Programa RSE
Chevron	Después de 35 años de relaciones con los indígenas Wayúu, ubicados en la península de La Guajira, el Presidente de Chevron Colombia, Stephen Conner, rememora el proceso que la compañía emprendió, y que hoy le permite relatar con orgullo los valores y aprendizaje de esa experiencia con este grupo ancestral, catalogados actualmente por la empresa como sus mejores socios y aliados. “Creo que los buenos resultados que arrojan nuestras operaciones se han dado en gran medida gracias a esa sinergia. Hemos creado vínculos únicos y aprendido de su cultura. Ellos son excelentes artesanos, buenos estudiantes, líderes y comerciantes”.
Coca-Cola Femsa	Desde su llegada al país en 2003, Coca-Cola Femsa ha implementado una importante agenda de responsabilidad social corporativa que busca fomentar el bienestar de sus colaboradores y sus familias, invertir en las comunidades, reducir sus impactos ambientales a través de prácticas de negocio sustentables, y estimular los estilos de vida activos y saludables, todo soportado en una cultura de legalidad. En este sentido, la compañía se ha consolidado como líder y pionera en el desarrollo de programas de paz y reconciliación en Colombia, protección y preservación del recurso hídrico, y creación de una cultura de salud, autocuidado, nutrición y actividad física, con el naciente programa Coordinadas para la Vida.
Colombina S.A	Para César Caicedo, Presidente de Colombina, los programas de Responsabilidad Social Empresarial deben desarrollar estrategias que le apunten a incentivar y facilitar la educación y generación de empleo, y no con acciones asistencialistas, que lo que hacen es perpetuar la pobreza. Colombina se ha enfocado en temas de desarrollo social, preocupación por la calidad de vida dentro del trabajo, producción responsable y medioambiente, competitividad y ética en los negocios, todo enmarcado en los 10 principios del Pacto Global. Esto apunta a lograr un futuro sostenible para Colombia y muy prometedor.
Diageo Colombia	La Responsabilidad Social Empresarial es, sin duda, una herramienta que puede contribuir a reducir la pobreza y la inequidad social en cualquier economía emergente, como en el caso de Colombia. La inversión que las empresas hacen en programas sociales puede ser especialmente poderosa, cuando se articulan esfuerzos con el sector público y otros actores privados con objetivos comunes, pues se logran mayores impactos en los indicadores reales que determinan mejoras en este aspecto. Se trata de estructurar sinergias que permitan avances reales en el largo plazo.
Drummond Ltd.	El expresidente de la Drummond Ltd, Augusto Jiménez, afirma que la compañía está convencida de que la mejor forma de garantizar el futuro de sus actividades mineras y portuarias es asegurando la sostenibilidad social y ambiental. “En los años 50 cuando se habló por primera vez de Responsabilidad Social Empresarial, estaba concebida como una filosofía corporativa adoptada para actuar en beneficio de los trabajadores y del entorno social. Sin embargo, este concepto que en un principio se confundía con altruismo, filantropía, ha evolucionado y ahora es tomado como la búsqueda de estrategias para lograr una actividad productiva exitosa, beneficiando a las comunidades de interés y sin afectar el medioambiente”.
Equión Energía Ltd.	En algunas compañías se tiene la creencia de que solamente las personas que manejan los programas de Responsabilidad Social Empresarial son los encargados del tema. En nuestra empresa todos abanderan esta clase de iniciativas. De esta manera, María Victoria Riaño, la Presidenta de Equión Energía Ltd, resume el trabajo emprendido por la petrolera en este campo.

Empresa	Descripción Programa RSE
Fundación Casa Ronald McDonald	Apoyar a los familiares de los niños en condiciones de vulnerabilidad que padecen problemas de salud, mientras ellos reciben tratamiento médico, es el principal pilar de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, entidad que se ha dedicado a crear programas que brinden bienestar y apoyo psicológico a los padres de los pequeños. Esta iniciativa se adelanta en los países donde la fundación tiene presencia. Cuando se tiene la voluntad y el tesón de trabajar por los demás, las ayudas humanitarias salen de todas partes.
Fundación Creaciones Miquelina	Hoy esta fundación es reconocida a nivel internacional por la confección de las prendas que un buen número de mujeres rescatadas de la prostitución confeccionan. Algunas de ellas se han reincorporado en la vida laboral trabajando en otros oficios gracias a las oportunidades de empleo y apoyo psicosocial que les ofrece la Fundación Creaciones Miquelina. Según la hermana Rosaura Patiño Pava, Directora de la Fundación, de la Congregación de Religiosas Adoratrices, “a pesar de que la adopción de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial no está generalizada en el ámbito empresarial colombiano, cada vez crece la conciencia de que ‘no hay empresas sanas en una sociedad enferma’ y por tal razón tiende a aumentar la contribución del sector privado a la construcción de una sociedad menos desigual y más pacífica”.
Fundación Techo	Sensibilizar y concientizar a más de 20.000 jóvenes colombianos con la realidad de pobreza y desigualdad que tiene nuestro país, mediante el trabajo concreto y tangible con las familias más excluidas, es una de las tareas que se ha propuesto posicionar la Fundación “Techo” durante el presente año. “De modo que a través del trabajo codo a codo con las comunidades hemos logrado formar a jóvenes líderes que serán quienes dirijan el rumbo del país. Durante estos últimos años se han construido más de 2.800 viviendas, entregado 350 microcréditos, intervenido a 2.000 familias con planes de desarrollo comunitario y construido 19 sedes comunitarias”, comenta Felipe Bogotá, el Gerente General de la Fundación.
Grupo Nutresa	Este Grupo es uno de los más reconocidos de América Latina gracias al liderazgo de su Presidente, quien ocupó la posición 20 en el ranking de los 50 Presidentes con mejor desempeño, destacados en la revista de negocios estadounidense Harvard Business Review. “El gran espíritu de compromiso y vocación de liderazgo en los temas de Responsabilidad Social Empresarial caracteriza al Grupo Nutresa. Su filosofía sobre la ética social está construida bajo la sombrilla del crecimiento de las comunidades, dirigido a desarrollar los talentos y capacidades de la gente”. Es así como ha llegado a más de 380.000 personas en las regiones donde está presente. Sus aportes en este campo superan los \$ 3.100 millones de pesos.
Kimberly-Clark	Para Kimberly-Clark Colombia los programas de K-C 360 o de Responsabilidad Social siguen, siendo parte de nuestra esencia como compañía y parte integral de la estrategia de negocios. Reconocemos que nuestros <i>stakeholders</i> - grupos de interés, son fundamentales y que, sin ellos, no podremos ser una compañía exitosa. Además nos sentimos orgullosos de estar cambiando vidas, de estar generando progreso, de estar construyendo una compañía emblemática, creando un mejor futuro.

La responsabilidad social: compromiso de las universidades (RSU)

Empresa	Descripción Programa RSE
Mineros S.A.	“A través de los años, la Responsabilidad Social Empresarial se ha venido transformando en la columna vertebral de las empresas como eje de sus negocios para demostrar que el crecimiento económico de las organizaciones también debe ir ligado al compromiso con los trabajadores, sus familias y la comunidad”. Así define la Presidenta de Mineros S.A., Beatriz Uribe, el papel de las compañías que trabajan en el bienestar de las comunidades aledañas a sus actividades.
Triple A	“La Responsabilidad Social es un enfoque de gestión que garantiza la sostenibilidad de sus acciones en beneficio de sus grupos de interés”, precisa Ramón Navarro Pereira, Gerente General de la compañía prestadora de servicios públicos de Barranquilla. Según la encuesta de percepción ciudadana ‘Barranquilla cómo vamos’, esta compañía se sitúa entre las cinco “entidades estrella” de la ciudad luego de evaluar su gestión, favorabilidad y conocimiento.
Unilever	“Para el 2020, la compañía internacional con presencia en Colombia, proyecta duplicar el negocio, reduciendo el impacto ambiental y entregando mayor valor social a las comunidades”, anuncia Guillermo de la Torre, Director de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Unilever. Como uno de los objetivos globales de la compañía internacional, Unilever busca mejorar la vida y la salud de un billón de personas en el mundo. Como parte de esa labor, apoya el ‘Día Mundial del Lavado de Manos’, una iniciativa de Enrédate, el programa educativo de Unicef que está “dirigido a centros de enseñanza, que promueve el conocimiento de los derechos de la infancia y el ejercicio de la ciudadanía global solidaria y responsable”, anota De la Torre.
Sucroal	Hace más de diez años, en la empresa se identificó la necesidad de un nuevo enfoque en el tema de Responsabilidad Social. En ese sentido, se encaminó en un área clave en la formación en principios y valores en la Primera Infancia, creando un programa piloto e innovador a través de la Fundación Trascender en 2002, relata el Ingeniero Químico Jaime Colmenares, Gerente General de Sucroal. También adelanta un proyecto de tratamiento anaeróbico de residuos líquidos, con una tecnología de punta y con una inversión de US\$5 millones.
Syngenta	Rafael del Río, Director Regional de Syngenta para América del Norte, se pronuncia sobre la política de la compañía en los asuntos sociales. “Somos una empresa que practica lo que dice, que asume su Responsabilidad Social Empresarial, en forma holística, es decir, no solo nos dedicamos a producir más, sino que nos preocupamos por usar eficientemente los recursos, de capacitar a los agricultores de cómo cultivar y producir más con menos, de forma tal que puedan tomar buenas y mejores decisiones”.

Fuente: Flórez, Aguilar y Hernández (2016) basado en Lazos (2013).

Capítulo 4

Estrategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de estudiantes universitarios en Colombia¹

Management strategies to optimize the academic performance of university students in Colombia

Candelaria Niño Sotomayor
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
cnino6@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-0696-0240>

141

Tatiana Mercado Covo
Universidad Cecar. Sincelejo-Colombia
tatiana.mercado@cecar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-6540-9988>

Alexis Palacios Arrieta
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
apalacios@unisimonbolivar.edu.co; alexispalaciosarrieta@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>

¹ Este artículo es resultado de un trabajo de investigación de Maestría titulado: Factores Académicos y Personales Asociados al Rendimiento Académico de los Estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Sucre.

RESUMEN

142 El objetivo del presente capítulo es analizar estrategias gerenciales que optimicen el rendimiento de los estudiantes de Administración de Empresas en la Universidad de Sucre. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Se consideró una muestra representativa de 100 estudiantes por medio de un muestreo aleatorio, al cual se le aplicó el cuestionario SMLQ (Autorreporte, estrategias de aprendizaje y motivación), así mismo se aplicó el Cuestionario de Procesos de Enseñanza (CPE), a los docentes de los semestres seleccionados diseñado por Carrascal. Estos instrumentos han sido validados a través de otras investigaciones realizadas en Colombia, España y México. En los resultados, se determinó que los procesos de enseñanza tienen una relación altamente significativa con el rendimiento académico de los estudiantes del programa, que en la actividad de retroalimentación de los resultados de la evaluación y el hacer seguimiento al proceso de aprendizaje, no está influyendo positivamente en el rendimiento académico de estos; así mismo, se observó que la variable Semestre que cursa el estudiante está correlacionado con el promedio de notas y muestra que en los primeros semestres predomina el rendimiento académico deficiente. Finalmente se concluye que a medida que el estudiante cursa un semestre mayor, su rendimiento académico mejora; por otra parte, se comprobó que a los estudiantes a quienes nunca se les aplicaron técnicas, trabajos y formas de evaluar como guías didácticas, prácticas de campo, visitas empresariales, entre otras, mostraron un rendimiento académico más deficiente que los otros estudiantes a quienes sí se les aplicaron.

Palabras clave: estrategias gerenciales, gerencia educativa, rendimiento académico.

ABSTRACT

The objective of this chapter is to design management strategies that optimize the performance of students of Business Administration at the

University of Sucre. The study had a quantitative approach of descriptive type. A representative sample of 100 students was considered by means of a random sampling to which the SMLQ questionnaire was applied (Self report, learning strategies and motivation), also the teachers of the selected semesters were applied the Questionnaire of Teaching Processes (CPE) designed by Carrascal. These instruments have been validated through other research carried out in Colombia, Spain and Mexico. The results showed that the teaching processes have a highly significant relationship with the academic performance of the students of the program, that in the activity of feedback of the results of the evaluation and the monitoring of the learning process is not influencing positively the Academic performance of these students, as well, it was observed that the semester variable that the student is correlated is correlated with the average grade and shows that during the first semesters poor academic performance predominates. Finally, it is concluded that as the student studies a higher semester, his academic performance improves, on the other hand, it was verified that the students who were never applied techniques, works and ways of evaluating them as didactic guides, field practices, visits Entrepreneurs, among others, showed a poorer academic performance than the other students who did.

143

Keywords: management strategies, educational management, academic performance.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la revolución educativa, el Ministerio de Educación Nacional establece, entre otras, tres grandes metas que son: la ampliación de cobertura, la calidad en educación y su pertinencia. Mantener el nivel de cobertura depende en gran parte de la retención y permanencia del estudiante en el sistema, hecho que se encuentra ligado al nivel de rendimiento del estudiante; en esa misma medida, la calidad educativa dependerá del nivel del mismo.

Teniendo en cuenta que el bajo rendimiento académico es un problema que afecta a todo el sistema educativo, se considera justificable y pertinente, en el marco de la evaluación permanente de los programas, valorar la relación existente entre los factores que afectan el rendimiento académico de los estudiantes con la gestión de la institución educativa para mejorarlo; evitándose con esto la deserción estudiantil, aspecto que viene afectando a las instituciones de educación superior en sus diferentes niveles de estudio.

Según Calderón (2006), en el tema del rendimiento académico, la mayoría de las instituciones universitarias carecen de un verdadero sistema que articule lo administrativo con lo pedagógico, mostrándose como un hecho aislado que no está relacionado con la gestión gerencial, ya que este último no se tiene en cuenta como un elemento clave para determinar si se están alcanzando los objetivos educativos.

144

Las universidades son conscientes de esta situación, ya que la existencia de variables controlables y no controlables puede afectar el buen desempeño y la gestión gerencial que realizan los directivos de una institución educativa. De allí la razón para que la gerencia académica implemente las estrategias necesarias que le permitan lograr los objetivos trazados en lo relacionado con la formación de ciudadanos competentes, que sean capaces de afrontar los problemas y proponer soluciones, que logren adaptarse a los permanentes cambios, es decir, personas que estén preparadas para orientar y cualificar su vida con responsabilidad y compromiso.

En un mundo globalizado como en el que vivimos en los actuales momentos, de continuos cambios, como es el caso del desarrollo tecnológico, la amplitud de mercados, la competencia creciente en la adquisición de conocimientos, son componentes que llevan a la gerencia moderna a consi-

derar las nuevas tendencias de mejoramiento continuo que promuevan la búsqueda de la calidad en todos los procesos y actividades inherentes a la organización. Es por ello que la gerencia se constituye en un factor fundamental de la gestión en todas las esferas de la organización, hasta el punto de poder afrontar los cambios e incertidumbres, dar un manejo óptimo a los recursos que se dispongan, siempre en búsqueda del logro de los objetivos y de resultados de calidad, los cuales se vean reflejados en la formación del estudiante a través de su excelente rendimiento académico.

Para el Ministerio de Educación Nacional, la gestión en los establecimientos educativos es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Por lo tanto, para el ministerio la gestión educativa está constituida por las siguientes cuatro áreas:

145

1. La gestión directiva tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto, y sus referentes concretos son la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.
2. La gestión pedagógica y académica, como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, personal y profesional. Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

3. La gestión administrativa y financiera se encarga de todo lo relacionado con los sistemas de información y registros de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.
4. La gestión de la comunidad incluye áreas de trabajo, como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros, en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

ESTADO DEL ARTE

146

El estado del arte se realizó teniendo en cuenta estudios o investigaciones desarrolladas por autores reconocidos en el tema, tomados como contribuciones que brindan una mayor comprensión de las diferentes estrategias gerenciales, que permitan optimizar el rendimiento académico del estudiante. De acuerdo a la revisión realizada, se observó que el tema ha sido mayormente tratado a nivel de educación media. A continuación se presentan las contribuciones de los autores sobre el tema.

Fernández y Rebellón (2012) desarrollaron un estudio sobre estrategias gerenciales enfocadas hacia la formación integral de los estudiantes de la Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle. Los resultados muestran que las Instituciones de Educación Superior, especialmente las privadas, requieren de unas políticas públicas encaminadas a la gestión de la calidad académica, buscando la formación de un ser integral, complementada con estrategias de permanencia, donde los estudiantes matriculados terminen con éxito los planes de estudio sobre la necesidad de dise-

ñar un plan estratégico basado en los ejes establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y las políticas institucionales..

Por otra parte, Ramírez y Vélez (2010) afirman que las unidades de planeación de las universidades deben contratar profesionales con nivel de posgrado en el tema de administración y estrategia, con el fin de desarrollar planes coherentes con las metas planteadas en los diferentes PEI, que permitan tener una visión más holística de la gestión gerencial. Así mismo, Ferrer (2003 citado por Vilardy, 2008) consideró que la planificación estratégica se utiliza en la generación de lineamientos para la alta gerencia deseable universitaria, la cual incluye el liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas.

En su investigación sobre prácticas gerenciales en la educación superior la cual tuvo como muestra a dos universidades a nivel nacional, Lopera, Villada y Monsalve (2015), demostraron que los procesos percibidos en las prácticas gerenciales de la entidades de educación superior están relacionadas más con acciones en el crecimiento de la infraestructura, la calidad y la cobertura, las cuales se presentan como factores visibles del cumplimiento de su misión, visión y principios; sin embargo, estas acciones se realizan de manera aislada, afectando el impacto, la apropiación y el sentido de pertenencia de sus comunidades académicas. En la investigación se concluyó que las practicas gerenciales, en este tipo de entidades, requieren de decisiones basadas en unas estrategias integrales y holísticas que beneficien a toda la comunidad académica.

147

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede considerar que las estrategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes deben ser implementadas en toda organización, con el propósito

de lograr resultados de calidad en la gestión educativa que redunde en una buena calidad académica.

Consideraciones teóricas sobre estrategias gerenciales en el ámbito de la gerencia educativa

Este aparte centrará la atención en los aportes realizados por diferentes autores sobre las estrategias gerenciales y su aplicación en el ámbito educativo. De manera general se presentan las diversas estrategias sugeridas para la planificación y optimización del rendimiento académico al interior de estas instituciones.

El aprendizaje organizativo

148 El concepto de aprendizaje organizacional inicialmente fue tratado por Senje (1995), el cual la concibe como una dinámica sistemática en la que la organización brinda un ambiente de libertad para cuestionar los modelos mentales, por una parte, y de reto continuo para generar más y mejor aprendizaje colectivo, por la otra. Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas se entrene en cinco disciplinas:

1. Dominio personal. La gente con alto dominio alcanza las metas que se propone.
2. Modelos mentales, supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en el modo de percibir el mundo. Con esta disciplina las personas reformulan su forma de pensar la vida.
3. Construcción de una visión compartida.
4. Aprendizaje en equipo para generar una cultura que permita desarrollar aptitudes de trabajo en equipos que trasciendan la suma de las partes.
5. La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, consiste en forjar el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o forman-

do equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, amalgamándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

El aprendizaje organizacional para Jones y George (2006) es en esencia, el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de una organización, para entender y gerenciar la organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten de manera continua la efectividad institucional.

Tres años más tarde, Castañeda (2007) define el concepto de aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permite a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo.

149

Según Vilaridy (2008), es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta en una organización. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento como *input* y genera nuevo conocimiento.

Al respecto, Argyris (2001) considera que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar. El razonamiento que sustenta esta premisa es que mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son capaces de hacerlo (p.13).

También se puede inferir que el aprendizaje organizativo es clave en toda organización, pues de él se derivan todos los aspectos necesarios a utilizar

por los procesos organizativos, y así lograr que cada uno de los miembros de la organización propenda por lograr las estrategias necesarias para su buen desarrollo.

Teniendo en cuenta lo planteado por los autores, las organizaciones siempre deberán estar dispuestas a incorporar actividades de aprendizaje con el propósito de crear una cultura de trabajo en equipos orientados al aprendizaje, que al final van a lograr una organización que esté siempre dispuesta y abierta a adaptarse y responder rápidamente a los cambios que se presenten, los cuales pueden ser estructurales, tecnológicos, sociales, económicos, entre otros.

150 Para Senje (1995), el aprendizaje puede ser individual así como grupal. El primero orienta a las personas a abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimientos, mientras que el grupal está orientado a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos que estén encaminados al aprendizaje, del cual se espera un desarrollo de ambiente de trabajo colaborativo que promueva el uso de redes; mecanismos comunicacionales efectivos que conduzcan a la inteligencia organizacional.

Toda organización que se encuentre en un continuo proceso de aprendizaje, debe tener en cuenta la implementación de estrategias que le permitan alcanzar los cambios requeridos para así responder a las exigencias de la sociedad. Es así como las universidades deben cumplir un rol importante en la gestión y desarrollo de las organizaciones; por tal motivo es imprescindible que cuenten con habilidades para ser efectivas en las situaciones de cambios que deben afrontar. Por lo tanto deberán asumir procesos de transformación que la lleven a convertirse en una organización que aprende, cuyo propósito sea aceptar los retos y las exigencias de los contextos educativos en que se desenvuelve.

En conclusión, el aprendizaje organizativo se constituye en una estrategia fundamental para que toda organización esté en proceso permanente de aprendizaje, lo cual le va a permitir unos beneficios, tales como la utilización de buenos canales de comunicación, que facilitará el trabajo en equipo; disposición del personal a asumir el cambio y las transformaciones que se requieran teniendo en cuenta las nuevas tendencias; generar procesos de innovación que conduzcan a una mejora de la calidad en los procesos incorporados en la organización.

Liderazgo gerencial educacional

En la literatura han ido apareciendo distintas denominaciones de liderazgo, como son el carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional, entre otros.

De todas ellas, la principal conceptualización teórica y práctica ha sido el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. El liderazgo instructivo (*instructional leadership*) se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010, p.4).

Por otra parte, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), conceptúan que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes (p.70).

En esa medida, el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. (Murillo, 2006, p.5)

De acuerdo a lo planteado por los anteriores autores, es importante destacar que las instituciones educativas deberán ser gerenciadas por personas profesionales que cumplan a cabalidad sus funciones, destacándose entre ellas el liderazgo educacional como un medio que les permita desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional, compartida por los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo en pos de una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

152

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología. (Gerstner, Semerad, Doyle & Johnston, 1996, p.3)

Si se trata de aplicar el concepto del liderazgo en la realidad, es posible encontrarnos con directores y otros gerentes educativos que no poseen la habilidad de alcanzar la confianza y el esfuerzo en el grupo al que pertenecen; ante esto se podría hablar de la existencia de una gerencia sin liderazgo. La presencia de este tipo de gerentes educativos en las organizaciones habla mal del liderazgo que estos puedan ejercer al interior de las mismas, pues generan en la comunidad educativa un cierto desinterés en el trabajo, y a la vez redundan en la falta de sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Rol de líder educacional

Otra estrategia de interés se relaciona con el rol que cumple el líder educacional. Con respecto a este tema, Weinstein *et al.* (2009), destacan el papel que desempeña el liderazgo educativo en organizar buenas prácticas educativas en los centros, y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Lo anterior debe conducir a una dirección educativa que propenda por el mejoramiento de la gestión gerencial de las instituciones, dando prioridad al mejoramiento de la labor docente en el aula de clase, reflejándose así en un mejor rendimiento de los estudiantes.

Lashway (2003 citado por Rubino, 2007) plantea que los roles de los líderes educacionales incluyen:

- Definir el liderazgo de la institución.
- Proveer foco al liderazgo instruccional.
- Liderar el cambio.
- Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo.
- Proveer un foco moral a la institución.
- Responder a los retos.

153

Estos roles apuntan a la necesidad de desarrollar valores, principios y actitudes hacia la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y en la participación. Ellos incluyen elementos relacionados con aspectos gerenciales, técnicos y con las características personales del líder. Éstos implican que los líderes desarrollen la definición de la organización, consideren los elementos humanos, y desarrollen la cooperación entre los miembros de la institución. Un líder no será percibido como tal, a menos que promueva el desarrollo de una definición organizacional, filosóficamente coherente con la visión y misión propias de las instituciones de educación superior. (Rubino, 2007, p.3)

Así mismo se concluye que todos estos factores son necesarios para lograr lo pretendido, una gerencia de calidad, que incida en el rendimiento académico de los estudiantes. Esto se plasma en la buena aplicación de políticas estructurales, por parte de líderes empoderados, las cuales propiciarán el alcance de mejores resultados, encaminados a la retención y permanencia estudiantil y, por ende, fortalecer el nivel de competitividad de la institución a la que representa.

Gerencia educativa

Las empresas deben adaptarse a los nuevos conceptos y conocimientos que se generan a través de los constantes cambios que se presentan en su entorno, esto requiere de una gerencia que se amolde más fácilmente a las nuevas tendencias, y que asuma con buenos niveles de desempeño y liderazgo la gestión administrativa. Antes de desarrollar la gerencia educativa, se hace pertinente definir el concepto de gerencia.

154

La gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional. Podemos inferir que un buen gerente educativo debe ser un líder capaz de trasladar el compromiso institucional a las personas que estén bajo sus órdenes, todas ellas características indispensables de un buen gerente (Hickman, 1990; Kotter, 1988; Zaleznik, 1977 citados por Rubino 2007, p.xx).

Basados en el concepto de gerencia antes expuesto, se tomara como referente a Manes (2003), el cual define la gerencia educativa como el

[...] Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas activida-

des necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural [...]. (Manes, 2003, p.17)

Este tipo de gerencia está contextualizada a las instituciones educativas, en donde se requiere de gerentes educacionales que se ubiquen en puestos de dirección. Debe ser un profesional que cuente con una preparación gerencial y manejo administrativo que permita a la organización alcanzar los objetivos establecidos, haciéndolas más eficientes o efectivas. Yarzabal (1999, citado por Rubino, 2007) apunta que las tareas que las instituciones de educación superior desarrollan hoy en día están relacionadas con la redefinición de políticas, planes, principios guías, innovación en los programas y currículo y, fundamentalmente, con el fortalecimiento de la gerencia. Este último factor es uno de los más importantes, ya que de él depende el éxito de la institución.

Es claro entonces que las entidades educativas deben fortalecer sus procesos de selección, pues una gerencia improvisada es sinónimo de deficiencias de liderazgo, situación que redundará en la calidad de la educación.

155

La estrategia de aprendizaje como fundamento del rendimiento académico

Los diferentes enfoques sobre el aprendizaje han venido estudiando los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje significativo y de calidad; es el caso de las escuelas conductista y cognitiva, en las cuales se centrará este aparte, naturalmente sin desconocer la incidencia de otros enfoques que permiten una participación ecléctica sobre el tema.

El primer enfoque, representado por Ivan Pavlov (1849-1949); John B. Watson (1878-1958); Edward Lee Thorndike (1874-1949); Burrhus F. Skinner (1904-1990) explican el comportamiento en función de los estímulos del medioambiente; estos moldean y controlan las acciones de las personas, tal como es presentado en las concepciones empiristas del aprendizaje.

El enfoque cognitivo representado por Piaget (1896-1980); Jerome S. Bruner, David Asubel & Lev Vygotsky (1896-1934), atribuye la conducta, ya no a sucesos externos, sino a ciertas estructuras mentales complejas y a determinados mecanismos de carácter interno. Es por eso que Labatut (2003) considera que las personas realizan procesos de elaboración e interpretación de los acontecimientos y de los estímulos del ambiente, y estas elaboraciones e interpretaciones son tan importantes que el comportamiento de las personas se ajusta sobre todo a estas representaciones internas.

Estos enfoques han tenido gran trascendencia dentro de la psicología humana y en la forma de abordar el aprendizaje; así mismo han sido de gran utilidad para muchas escuelas y maestros durante las últimas generaciones.

El rendimiento académico

156 Con relación al rendimiento académico, inicialmente Touron (1984), considera que no es el producto analítico de una única aptitud, sino más bien el resultado sintético de una suma (nunca bien conocida) de elementos que actúan en, y desde la persona que aprende, tales como factores institucionales, pedagógicos, psicológicos y sociodemográficos. Por su parte, Pérez (1997) expone que la responsabilidad de un bajo rendimiento académico en el alumno no solo depende de él; existe además el compromiso de la entidad educativa, la cual no debe dejar el problema solo en manos del estudiante, sino que debe tomar las acciones necesarias para que este supere cualquier situación que le acontezca y que lo esté llevando a tener un bajo rendimiento en sus resultados académicos.

Navarro (2003) afirma que la complejidad del rendimiento académico inicia desde su conceptualización; en ocasiones se le denomina aptitud escolar, desempeño académico o rendimiento escolar, pero generalmente las diferencias de conceptos solo se explican por cuestiones semánticas, ya que se utilizan como sinónimos. En el aspecto de la evaluación y mejoramiento

del rendimiento académico de los estudiantes, el autor señala que cuando se trata de evaluar y mejorar el rendimiento académico, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los estudiantes, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos, aspecto compartido por Benítez, Giménez & Osicka (2000).

Por otra parte, Jiménez (2000) refiere que se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y, sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado. Según Botero (2007), las instituciones desde la fase de planeación deben reflexionar sobre las cinco tendencias que se vienen presentando en la educación superior del siglo XXI, como son:

1. **Autonomía:** Se caracteriza por perseguir soluciones propias para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social.
2. **Democracia:** La democratización de la gestión educativa implica la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión, desde las instituciones educativas hasta lo regional y nacional.
3. **Calidad:** Una de las propuestas para mejorar la calidad está relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente, que proporcionan al profesor elementos teóricos y prácticos.
4. **Formación integral:** El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la educación superior.
5. **La universidad virtual:** Consiste en que las entidades de educación

superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales, también llamadas campus universitarios.

El rendimiento académico de los estudiantes es un componente importante para determinar si una institución educativa está cumpliendo con sus objetivos educativos, por lo tanto, evaluar el rendimiento de los estudiantes y analizar sus resultados, le va a posibilitar a la gerencia académica tomar las acciones pertinentes que permitan mejorarlo.

158 Por lo anterior se hace necesaria la implementación de estrategias gerenciales como una herramienta que permita hacer uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, que faciliten superar todo aquello que está afectando a la institución, lograr los objetivos de formación a nivel global, los cuales requieren mantener estudiantes exitosos y con buenos niveles de desempeño en su rendimiento académico.

El rendimiento académico y su medición

Un aspecto muy debatido en el rendimiento académico se relaciona con su medición. Con respecto a esto, Touron (1984) señala que tradicionalmente el rendimiento académico se expresa en una calificación cuantitativa y/o cualitativa, una nota que, si es consistente y válida, será el reflejo de un determinado aprendizaje, o si se quiere, del logro de los objetivos preestablecidos. Según su postura, las calificaciones cuantitativas o cualitativas certifican el rendimiento académico de un estudiante, por ello los indicadores más utilizados para medirlo han sido las calificaciones y las pruebas objetivas, o test de rendimientos creados (Page, 1990, p.24). Sin embargo, es importante tener en cuenta qué factores están influyendo en el estudiante al obtener notas bajas.

Según Benítez, *et al.* (2000 citados por Edel, 2003) cuando se trata de evaluar el rendimiento académico y cómo mejorarlo, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él. Generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los alumnos, así como su nivel de pensamiento formal. Sin embargo, Jiménez (2000) refiere que “se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y sin embargo no estar obteniendo un rendimiento adecuado” (p.21). Ante la disyuntiva, y con la perspectiva de que el rendimiento académico es un fenómeno multifactorial, iniciamos su abordaje.

La gestión académico-pedagógica, siendo la esencia del trabajo del establecimiento educativo, señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal y profesional. Esta área se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula, la evaluación y el seguimiento académico. En ese sentido, las instituciones educativas deben orientar al estudiante en su proceso educativo a través de la implementación de refuerzos, nivelatorios, estudios psicológicos y, en general, acompañamiento permanente, con el fin de convertir en fortalezas las posibles debilidades presentadas por los estudiantes, coadyuvando al mejoramiento de los resultados.

159

Factores académicos del rendimiento

Estos factores hacen referencia a la forma como el docente orienta la clase, las estrategias metodológicas, motivación de los docentes hacia la ejemplificación, manejo pedagógico, entre otros. Para el estudio, se tomaron los métodos de enseñanzas utilizados por los docentes, y el resultado del rendi-

miento académico evidenciado desde las notas obtenidas por los estudiantes. Cabe resaltar que los conceptos sobre métodos de enseñanza y modelos pedagógicos están inmersos en los procesos de enseñanza. En consecuencia, se abordarán desde esta perspectiva, definiendo inicialmente lo que se entiende por procesos de enseñanza.

160 Contreras (1990, citado por Meneses, 2007) define los procesos de enseñanza y aprendizaje como un fenómeno simultáneo que vive y se crea desde adentro, esto es, procesos de interacción e intercambio regidos por determinadas intenciones; en principio destinadas a hacer posible el aprendizaje, y, a la vez, es un proceso influenciado desde afuera, en cuanto forma parte de la estructura de instituciones sociales, entre las cuales desempeña funciones que se explican, no desde las intenciones y actuaciones individuales, sino desde el papel que juega en la estructura social, sus necesidades e intereses. Queda así planteado el proceso enseñanza-aprendizaje como un sistema de comunicación intencional que se produce en un marco institucional, y en el que se generan estrategias encaminadas a provocar el aprendizaje.

En procura de mejorar el rendimiento de los estudiantes, desde la gerencia educativa se deben fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de mecanismos que permitan reestructurar, organizar y reevaluar algunas formas de enseñanza que se emplean en el proceso académico, para que el aprendizaje de los estudiantes sea de alta calidad, reflejándose en buenos niveles de desempeño.

Los métodos de enseñanza

Los métodos de enseñanza, en general, son un eje importante en el proceso de enseñanza, y todos suponen objetivos seleccionados y secuenciados por parte del docente para lograr las metas de formación que se ha propuesto y

corresponden a una determinada interpretación de la actividad educativa, cuyo principal objetivo es servir de guía.

Un método utilizado es el demostrativo, el cual Nerici (1982) asocia a la orientación metodológica que desarrolla estrategias tendientes a comprobar lo que se esté enseñando, ya sea una práctica o una teoría. Otro método de enseñanza es el aprendizaje por descubrimiento de Bruner (1979). Una característica de este método es que el alumno debe asumir un rol más activo en el aprendizaje.

En el contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en el aula de clases, se utiliza preferencialmente este método, pues se trazan objetivos de formación para cada curso y asignatura, y por consiguiente, el profesor espera determinados aprendizajes de sus estudiantes.

El método expositivo se basa en los términos del aprendizaje significativo que plantea Ausbel (1976), quien propone un aprendizaje por asimilación a través de procesos de inclusión y que busca lograr aprendizajes significativos; además establece una relación de comunicación desde el profesor hacia el alumno.

Los distintos métodos de enseñanza necesariamente deben estar ligados a la flexibilidad curricular y pedagógica. En este sentido, la flexibilidad curricular consiste en oponer apertura a la rigidez a múltiples campos, abrir ofertas de cursos, ofrecer variadas actividades de formación a los estudiantes, dejándolos en libertad de diseñar parte del currículo, es decir, escoger parte de los cursos que tienen que tomar para acceder a un título universitario. También consiste en organizar el currículo por ciclos, en replantear la organización de la universidad en cuanto a sus unidades académico-administrativas, en flexibilizar los tiempos, espacios y medios de ofertas de

cursos y programas, lo que nos lleva a considerar las posibilidades de formación a distancia y virtualidad para este propósito.

Es por ello que desde la gerencia se debe hacer seguimiento al proceso educativo que desarrolla cada docente de la institución en lo relacionado con las metodologías de enseñanza que utiliza, las cuales deben propender siempre por el mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes, y que, a su vez, lo mantengan motivado y satisfecho en la institución, el programa y la asignatura. El constante deseo de aprender, comprender, organizar y aplicar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a los diferentes pensamientos, formas de aprendizaje, tiempo y espacio que adquiere mientras aprende, es lo que puede llegar a garantizar la calidad académica impartida, y de hecho, se debe ver reflejada en el buen desempeño académico del estudiante.

162 *Estrategias de aprendizaje*

Marton (1984), Entwistle (1988) y Biggs (1988), han enfocado sus estudios del aprendizaje hacia el propio alumno, y sus investigaciones han tenido un gran impacto en las teorías del área de enfoques o estrategias de aprendizaje. Partiendo de las teorías de Marton (1984), descubren que la razón por la que los estudiantes optan por caminos distintos para comprender, reside en el hecho de que el alumno no solo interpreta el contexto de aprendizaje, sino que además construye el significado de su contenido y todo ello en función de su propia experiencia del acto de aprender. Afirma que lo más importante del aprendizaje en la educación superior es el descubrimiento, y además señala que el camino para el aprendizaje está íntimamente relacionado con los niveles de comprensión.

Seguidamente se conceptualizan las escalas de Estrategias de Aprendizaje (EA) contempladas en el estudio, como son:

1. Elaboración. Se refiere a si el estudiante aplica conocimientos heurís-

ticos anteriores a situaciones nuevas, para resolver problemas, tomar decisiones o hacer evaluaciones críticas, y si establece conexiones de la información nueva con la ya adquirida para recordarla mejor.

2. Aprovechamiento del tiempo y concentración. Refleja el uso que el alumno hace de su tiempo de estudio y a la capacidad que tiene para centrarse en aquello que está realizando en cada momento.
3. Organización. Hace referencia a las estrategias que emplea el alumno para acometer el estudio de la materia y seleccionar la información relevante: esquemas, resúmenes, subrayado, entre otras.
4. Búsqueda de ayuda. Se refiere a la ayuda que se pide a otros estudiantes y al profesor durante la realización de las tareas académicas.
5. Regulación del esfuerzo. Refleja la diligencia y esfuerzo para llevar al día las actividades y trabajos de las diferentes asignaturas, y alcanzar las metas establecidas.

Las estrategias de aprendizaje son procedimientos o secuencias de acciones conscientes, voluntarias, controladas y flexibles, que se convierten en hábitos para quien se instruye, cuyo propósito es el aprendizaje y la solución de problemas, tanto en el ámbito académico como fuera de él (Díaz-Barriga y Hernández, 2007).

163

La implementación de las estrategias de aprendizaje no es una tarea fácil, ya que estas son procedimientos de un nivel alto, que el docente debe trabajar en cada área correspondiente, a través de los contenidos de las materias, pero lo debe hacer desde un enfoque común, lo cual requiere de un cambio o transformación de la concepción que tienen los docentes sobre la enseñanza tradicional predominante en los contextos de enseñanza.

Desde la gestión gerencial, los directivos de la institución deben propender por la implementación de estrategias que permitan mejorar el rendimiento de los estudiantes a través de la actualización de la planta de docentes en te-

mas como estrategias de aprendizaje, pues es bien sabido que en la práctica pedagógica es el docente quien, en el proceso de formación del estudiante, utiliza las estrategias que este requiere para su apropiación de conocimiento y desarrollo de competencias.

Los modelos pedagógicos

Los modelos pedagógicos, a través de la historia, se han venido diversificando a raíz de los cambios que se presentan en el contexto educativo, además de las diferentes revoluciones de pensamiento, que han propiciado desde la educación una transformación ideológica y cultural que permita los cambios en el sistema educativo acorde con las tendencias. Es por ello que las universidades están asumiendo aquellos modelos pedagógicos que se articulen con los procesos de enseñanza que mejor se adapten a las estructuras curriculares actuales o modernas, y que permitan el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje que facilite la buena formación del estudiante en todos los sentidos.

164

Un modelo pedagógico es una representación de las relaciones que predominan en la experiencia de enseñar, y está ligado al concepto de formación claro y unificador de toda pedagogía.

El modelo tradicional ha venido predominando y se mantiene en el sistema educativo. Se caracteriza por la exposición verbal del profesor protagonista de la enseñanza, transmisor de conocimientos, dictador de clases, reproductor de saberes, severo, exigente, rígido y autoritario, en relación con un alumno receptivo, memorístico, atento, copista, quien llega a la escuela vacío de conocimientos y los recibirá siempre desde el exterior.

En ese sentido, la gerencia educativa debe operacionalizar el modelo pedagógico en el aula de clase, a fin de que los estudiantes conozcan el proceso educativo, donde la transformación de lo sociocultural es la base de la for-

mación del individuo, que sea coherente, y contribuya al desarrollo de su propio contexto, siendo consecuente con la práctica pedagógica, el programa y los perfiles que desarrolla la institución educativa.

MÉTODO

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un análisis descriptivo bajo un enfoque cuantitativo, en donde se busca cuantificar la información mediante un análisis estadístico, recogida en los instrumentos: Cuestionario de Motivación y Estrategias de Aprendizaje-Test SMLQ de Pintrich (1991), cuestionario cerrado, socio-demográfico, los cuales fueron aplicados a los estudiantes; y el Cuestionario de Procesos de Enseñanza - CPE de Carrascal (2005), aplicado a los docentes de los semestres seleccionados. La población objeto de estudio está circunscrita en los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Sucre en el año 2009, con 805 estudiantes matriculados. Para este estudio se tomó una subpoblación que solo incluyera los estudiantes matriculados en los semestres impares. Las razones de esta escogencia radican en que las estadísticas de la Universidad registran que los estudiantes admitidos en el programa con mejores pruebas ICFES, corresponden a los que ingresan en el primer período de cada año. Se consideró una muestra representativa de 100 estudiantes escogidos aleatoriamente. Para el cálculo de la muestra se siguieron dos procedimientos, primero se calculó el tamaño de la muestra mediante el método de muestreo estratificado, y segundo, la selección de la muestra mediante el método coordinado negativo, el cual consiste en identificar la población con números aleatorios para proceder a ordenar el listado por orden ascendente de los números aleatorios, quedando seleccionados los primeros N estudiantes de cada estrato.

165

El análisis estadístico se llevó a cabo en tres fases: la primera consistía en la descripción de los datos, la cual se realizó mediante la utilización de ta-

blas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos para resumir los datos; la segunda, un análisis de correlación aplicado a las variables numéricas, y la tercera, la aplicación de las pruebas de correlación de Pearson y Spearman.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el estudio se determinó que un 64 % de los estudiantes presentó un rendimiento académico eficiente, mientras que el 36 % se ubicó en un rendimiento deficiente.

En este resultado se observó que la variable Semestre que cursa el estudiante está correlacionada con el promedio de notas. Este indicador arrojó que en el tercer semestre, el 59,1 % de los estudiantes presentaron rendimiento académico deficiente y el 40,9 % eficiente, en quinto semestre 41,2 % se encuentran deficientes y el 58,8 % eficientes. En séptimo semestre el 19 % presentó rendimiento deficiente y el 80,8 % rendimiento eficiente.

166

Este resultado guarda sentido con las estadísticas reportadas por el sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES) que registran que el mayor índice de deserción se presenta en los primeros semestres, siendo una de las mayores causales el bajo rendimiento académico. A partir del séptimo semestre la deserción no es significativa y tiende a estabilizarse.

En relación con las estrategias de aprendizaje, analizar el resultado registró que las variables Elaboración y Búsqueda de ayuda no están asociadas al rendimiento académico, mientras que la variable Organización sí lo está, resultado similar al presentado en el estudio realizado por Rinaudo, Chiecher y Donolo (2003), en donde se muestra que los estudiantes presentan niveles altos en cuanto al uso de estrategias de organización, que permiten

procesamientos más profundos del material de estudio, (Pintrich, 1991; Pintrich, Smith, García & Mckeachie, 1993).

En los resultados del instrumento aplicado a los docentes, acerca de los procesos de enseñanza que utilizan, de un total de 21 indicadores de trabajos académicos y formas de evaluar, 12 de ellos muestran que sí existe asociación entre el rendimiento académico y los que se relacionan a continuación: ejercicios y solución de problemas, elaboración de guías de laboratorio, realización de ensayos, informes sobre visitas empresariales, preparación de evaluaciones, realización de investigaciones, trabajo individual, exámenes escritos, exámenes finales escritos, evaluación de contenidos, evaluación con preguntas abiertas y evaluación de aplicaciones de lo desarrollado.

En cuanto a las técnicas utilizadas por los docentes, se afirma que de un total de 18 indicadores, 9 están asociados con el rendimiento académico, como son: las guías didácticas, las prácticas de campo, visitas empresariales, enseñanza problémica, trabajo colaborativo, panel, estudio de casos y mapas conceptuales.

167

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el rendimiento académico está afectado por estos procesos de enseñanza, puesto que a los estudiantes a quienes nunca se les aplicaron estas técnicas, trabajos y formas, de evaluar, muestran un rendimiento académico más deficiente que los otros a quienes sí se les aplicaron.

De acuerdo a los resultados anteriores, se observa que el rendimiento académico de los estudiantes está siendo afectado por factores académicos, tales como los procesos de enseñanza y las estrategias de aprendizaje, situación que afecta la gestión educativa desde el punto de vista gerencial en la institución, así mismo esto se refleja en la pérdida de calidad en sus procesos académicos.

Lo anterior debe conducir a la gerencia educativa a implementar estrategias gerenciales, a través de la implementación de programas de capacitación y actualización, que propenda a que los docentes intenten cambiar sus metodologías de enseñanza para despertar en los estudiantes ese interés por el estudio. Lo que se pretende es que los docentes conviertan sus clases en dinámicas y de interés para sus estudiantes; aprovechando todos los recursos, no solo físicos, sino sociales y culturales que el medio le pueda ofrecer.

168 A partir de los resultados, se pudo observar que a medida que el estudiante cursa un semestre mayor, su rendimiento académico mejora; similar conclusión presentada el estudio de Peralta, Ramírez & Castaño (2006), cuya explicación se sustenta en que, en los primeros semestres, el estudiante aún no ha definido su gusto por la carrera, pero a medida que va afianzándose, se adapta al entorno universitario. Esta situación lleva a la gerencia educativa a repensar las políticas en la asignación de cargas académicas, en el sentido de que, en los primeros semestres, se debe contar con un cuerpo de profesores que, además de tener altos niveles de desempeño soportados por una excelente evaluación docente, tengan un buen manejo de las relaciones con los estudiantes, ya que este se ha convertido en un factor que facilita o no que los estudiantes se enamoren de la carrera que han escogido.

Además de lo anterior, debe tomar acciones en la implementación de un sistema de seguimiento y apoyo académico a estudiantes con resultados académicos deficientes, para reforzar las estrategias establecidas en el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción, tales como monitorías o clases adicionales de ayuda académica, opciones curriculares para mejorar las competencias académicas básicas de los estudiantes, tutorías y consejerías para los estudiantes; programas nivelatorios por competencias, por áreas de conocimiento, grupos de estudio, espacios, horarios de atención y soportes

para el desarrollo de tareas en áreas específicas; articulación con la media y la básica; refuerzos académicos y oferta de cursos preuniversitarios.

La variable Procesos de enseñanza muestra incidencia en los resultados en el rendimiento académico de los estudiantes; por tal motivo, desde la gestión gerencial, el líder educativo debe prever y designar los recursos necesarios que viabilicen de forma continua el fortalecimiento de los planes de capacitación pedagógica, coherente con las tendencias de la educación y los logros que se esperan de ella, en el marco de una renovación o transformación curricular que conlleve a una vocación de cambios pedagógicos en el contexto de currículos flexibles, abiertos y contextualizados, donde el docente es el líder que motiva e involucra a sus estudiantes en este desarrollo.

Por otra parte, se observó que en la actividad de retroalimentación de los resultados de la evaluación y el hacer seguimiento al proceso de aprendizaje, no está influyendo positivamente el rendimiento académico de los estudiantes, en donde a mayor aplicación de la actividad el rendimiento académico eficiente es menor.

169

En este aspecto, desde la gerencia educativa se deben fortalecer los mecanismos de control que permitan la verificación y cumplimiento de las políticas direccionadas al personal académico, en lo referente a los planes curriculares, métodos de enseñanza y a los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Así mismo impulsar la utilización de estrategias como es el liderazgo gerencial y aplicabilidad del aprendizaje organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyrs, C. (2001). *Sobre el aprendizaje Organizacional*. 2a edición. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Ausbel, D. (1976). *Psicología Educativa: un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

- Benítez, M. E., Giménez, M. C. & Oscika, R. M. (2000). Recuperado de: <http://fai.unne.edu.ar/links/las.rendimiento/escolarmexico>.
- Biggs, J. (1988). Approaches to learning and to easy writting. En Schmeck R (Ed). *Learning strategies and learning styles*. New York: Plenum Press.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? España: Universidad de Granada.
- Botero Chica, C. A. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*.
- Bruner, J. (1979). Algunos elementos del descubrimiento. En L. Shulman & E. Keislar (Eds) *Aprendizaje por descubrimiento-Evaluación crítica*. México: Trillas.
- Calderón, O. (2006). Articulación de la Educación Media en la perspectiva de la formación en ciencia y tecnología para la democratización del conocimiento. Proyecto Académico en Pedagogía de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá: 2005. [En línea]. Disponible en: http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/propuesta_articulacion_educacion.pdf
- 170 Carrascal, N. (2005). *Estilos, estrategias de aprendizaje, contextos de enseñanza y su influencia en la calidad de los resultados académicos en estudiantes de Educación Superior*. Montería: Universidad de Córdoba.
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363-372.
- Díaz-Barriga, F. y Hernández R. G. (2007). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*, 2ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Edel Navarro, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *Reice: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Entwistle, N. (1988). *La comprensión del aprendizaje en el aula*. Barcelona. Paidós.
- Fernández, C. y Rebellón, L. (2012). *Estrategias gerenciales enfocadas hacia la formación integral de los estudiantes de la Corporación de Estudios*

- Tecnológicos del Norte del Valle*. Tesis de la Especialización de Gerencia Educativa, Universidad Católica de Manizales.
- Gerstner, L., Semerad, R. D., Doyle, D. P. & Johnston, W. B. (1996). *Reinventando la educación: nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Barcelona: Paidós.
- González, L., Acosta, M. P. & Salas, V. P. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional. *Encuentro Educativo*, 18(3).
- Jiménez, M. (2000). Competencia social. Intervención preventiva en la escuela. *Infancia y Sociedad*, 21-48.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Labatut, E. M. (2003). *Aprendizaje Universitario: un enfoque metacognitivo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Lopera, D., Villada, L. y Monsalve, C. (2015). *Prácticas gerenciales en la educación superior*. Tesis de maestría, Universidad de EAFIT. Medellín, Colombia.
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Marton, F. (1984). *The experience of learning*. Edinburgh: Scottish Academic Press.
- Meneses, G. (2007). *Interacción y aprendizaje en la universidad*. España: Universidad Rovira i Virgili.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Navarro, R. (2003). El rendimiento académico, concepto, investigación y desarrollo. *Reice: Revista Electronica Iberoamericana. sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1 y 2.

- Nerici, I. (1982). *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Page, A. (1990). *Hacia un modelo causal del rendimiento académico*. Madrid: C.I.D.E.
- Peralta, C., Ramírez, A. & Castaño, H. (2006). *Factores resilientes asociados al rendimiento académico en estudiantes pertenecientes a la Universidad de Sucre*. Sincelejo, Colombia: Universidad de Sucre.
- Pérez, A. (1997). *Factores psicosociales y rendimiento académico*. España: Universidad de Alicante.
- Pestana, F., Torotosa, A., Díaz, L. & Rodríguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.
- Pintrich, P., Smith, A., García, T. & Mckeachie, J. (1991). *A manual for the motivated strategies for learning questionnaire (MSLQ)*. Ann-an National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching a Learning. ERIC ED 338122.
- Pintrich, P., Smith, D., García, T. & Mckeachie, W. (1993). Intraindividual differences in students motivation and selfregulated learning. *German Journal of Educational Psychology*, 99-107.
- Ramírez, H. & Vélez, R. (2010). *La deserción académica y las estrategias gerenciales como punto de partida en las instituciones de educación superior*. Tesis para optar el grado de Magíster. Colombia.
- Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, (7), 113-136.
- Rinaudo, M. C., Chiecher, A. & Donolo, D. (2003). *Motivación y uso de estrategias en estudiantes universitarios: Su evaluación a partir del motivated strategies learning questionnaire*. Anales de psicología. Murcia, España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Sucre.
- Robinson, V. Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis lieteration*. New Zeland: Ministry of Education.

- Rubino, A. N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2).
- Senje, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senje, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Talavera, R., Noreña, M., Melgar, A. & Plazola, S. (2006). *Factores que afectan la reprobación en estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración*, UABC, Unidad Tijuana. In VI Congreso Internacional–Retos y Expectativas de la Universidad Puebla.
- Touron, J. (1984). *Factores del rendimiento académico en la universidad*. España: Editores Universidad de Navarra, S.A.
- Vilardy, W. (2008). *Innovación administrativa en la planeación estratégica de la gerencia universitaria*. Tesis de grado para optar el título de doctor. Venezuela.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., Concha, C. y Volante, P. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 2033.

Como citar este capítulo:

Niño-Sotomayor, C.; Mercado-Covo, T. & Palacios-Arrieta, A. (2017). Estrategias gerenciales para optimizar el rendimiento académico de estudiantes universitarios en Colombia. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 141-173.

Capítulo 5

Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas¹

Quality of labor life to generate competitive advantage in dairy companies

Margel Parra Fernández
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
margel.alejandra@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3530-8112>

Sonia Ethel Durán
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia
soniaduran547@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

Carmen Romero Díaz
Tecnológico de Antioquia–Institución Universitaria. Medellín-Colombia
carmenhelena2007@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1768-2947>

Merlys, Patiño Villanueva
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
merlys.patino@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-3058-2588>

175

¹ Este artículo es resultado de un trabajo de investigación titulado: Mejoramiento de la Calidad de vida a través de redes económicas.

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue analizar la calidad de vida laboral como fuente para generar ventajas competitivas en empresas lácteas del Estado Zulia, Venezuela. Para ello, se utilizó el método descriptivo de campo; la población de la investigación estuvo constituida por sesenta y ocho empleados que laboran en el departamento de administración, contabilidad, ventas, facturación y recursos humanos de la Agroindustria Láctea Pacomela del estado Zulia. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario con 18 ítems, conformado por cinco alternativas múltiples, tomadas para el estudio del conocimiento que se tiene sobre la Calidad de Vida Laboral, las cuales condujeron a la interpretación y análisis de los datos. Se puede decir que el salario no es la fuente primaria de satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que lo constituyen los beneficios socioeconómicos que reciben. Se pudo determinar que la empresa proporciona escaso apoyo a sus empleados en su desarrollo profesional; no existe conocimiento por parte de ellos de la existencia de un plan de carreras, y además no se establece un índice objetivo de logros para promocionar a su personal, lo cual va en detrimento de la motivación y la satisfacción.

Palabras clave: calidad de vida laboral, empresas competitivas, beneficios socioeconómicos, sistema de reconocimientos.

ABSTRACT

The objective main of this study was analyze the quality of life work as source to generate advantages competitive in companies milk of the State Zulia Venezuela. The descriptive field method was used, the population of the research was constituted by sixty and eight employees that working in the Department of administration, accounting, sales, billing and resources human of the agribusiness dairy Pacomela of the State Zulia. A questionnaire with 18 Itemes, consisting of five taken multiple alternatives for the

study of knowledge that has on the quality of working life, which led to the interpretation and analysis of the data was used for the collection of information. It can be said that the wage is not the primary source of satisfaction and motivation of the workers but it constitutes their socio-economic benefits that receive them employees. It could be determined that the company provides scarce support to their employees in its professional development, does not exist knowledge from them of the existence of a plan of training, and also does not set an objective index of achievements to promote to its personal which goes in detriment of the motivation and the satisfaction.

Keywords: quality of working life, competitive companies, socio-economic benefits, recognition system.

INTRODUCCIÓN

En el ambiente organizacional y de negocios, gestionar el capital humano es actividad de equipo, nada independiente de los contenidos organizacionales. El objetivo fundamental de esta labor radica en identificar, y eso también lo hacen las personas, cómo se utilizan de manera certera los recursos que están dados para obtener los mejores resultados organizacionales y, que estos resultados, sumen significado a la hora de elegir productos y servicios y así determinar cuál o cuáles de ellos resolverán la incertidumbre del valor agregado. Hoy ese valor agregado lo añaden las personas, su talento, su manejo, su forma de hacer las tareas en las empresas; cada día esta diferencia visibiliza organizaciones y con ellas la gente que lo forja.

De esto están hechas las compañías de éxito, el gran reto está en encontrar la manera cómo personas y compañías creen vínculos que relacionen su quehacer con la calidad de vida en las organizaciones, logrando así, registrar la diferencia y que el cliente lo valore cuando se trate de adquirir sus productos y servicios.

En el mismo orden de ideas, se asume que el trabajo es la actividad que le proporciona al individuo la posibilidad de alcanzar el desarrollo y bienestar laboral, social y familiar, el cual se torna también en una condición propia del ser humano para su pleno desarrollo. Dicha condición está en la relación entre el trabajador con los medios técnicos, físicos, organizacionales y sociales en los cuales se despliega su trabajo. Va desde la posición que ocupa en la concepción y organización del proceso productivo hasta la capacidad de relación con sus compañeros y superiores.

Todo lo anterior suscita una nueva filosofía del talento humano en la organización, incorporando nuevos enfoques sobre desarrollo e implementación de programas orientados al mejoramiento en la cualificación del personal, planes de capacitación y, frecuentemente, estudios que apoyan el mejoramiento de la calidad de vida laboral (CVL).

178

Teniendo en cuenta los verdaderos propósitos organizacionales que persiguen las empresas, incluido el bienestar de quienes ejecutan las tareas, aparece la responsabilidad social empresarial como parte esencial del compromiso con los clientes; este compromiso unido a los valores empresariales en los que siempre está presente el aspecto humano como factor de referencia y diferencia, evidencian la necesidad de enriquecer el vínculo laboral con la calidad de vida laboral.

En este sentido, por medio de la calidad de vida laboral, el ser humano puede construir, pensar, inventar, desarrollar nuevas formas de convivencia, sistemas económicos, políticos, sociales, empresariales, entre otros. Por otra parte, el hombre es un ser productivo, que vinculado en el ambiente laboral, considera los valores empresariales como un proceso por medio del cual puede cumplir sus propósitos personales, y con ellos impulsa los esperados por la empresa a la cual pertenece.

Aunado a ello, las empresas ejercen de diferentes maneras un impacto significativo sobre las comunidades y el mercado laboral, partiendo de su existencia y la forma en cómo se desarrollan los procesos diarios y rutinarios. Estos conceptos ponen de manifiesto que la calidad de vida laboral en las empresas o instituciones va más allá de ofrecer al empleado ciertos beneficios y prerrogativas, haciéndose necesario mantener un equilibrio entre el bienestar de la empresa y el bienestar del empleado, de tal manera que la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida del apoyo y respeto que el integrante en la cadena dé al cliente. Por ello, las organizaciones deben ser responsables, combinando en forma equilibrada los aspectos legales, éticos, morales y ambientales.

Bajo este contexto, las organizaciones modernas se proponen brindar al talento humano condiciones favorables que propicien el ejercicio positivo de sus funciones y, con ello, la efectividad necesaria para que las compañías logren sus objetivos integrados.

179

Beneficios de carácter social como seguros de hospitalización, cirugía y maternidad (H.C.M), primas por hijos, condiciones agradables en el ambiente de trabajo, compensaciones suficientes y herramientas para el trabajo, entre otras, le permite a la organización contar con un personal satisfecho e identificado con su tarea. Como resultado de ello nace la Calidad de Vida Laboral (CVL), como medio de mejoramiento de funciones, desarrollo de habilidades y sistemas de trabajo.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), afirman que la CVL es un método de grandes posibilidades para conseguir el mejoramiento de cargos, y a su vez, un campo de investigación y acción en el que se combinan la psicología, sociología, ingeniería industrial, la teoría organizacional, teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales. Asimismo,

Herriegel y Slocum (2009) mencionan que la calidad de vida laboral (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo. Además, se ha convertido en una meta importante para muchos trabajadores, tanto hombres como mujeres.

Atendiendo a estas consideraciones, es importante destacar que la calidad de vida laboral, surgió al final de la década de los 60 como herramienta para solucionar el estrés de los trabajadores; en la actualidad existe gran cantidad de estudios de casos y programas prácticos al respecto, también centros de CVL, principalmente en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en América Latina se le ha restado la importancia que le corresponde, debido a la inestabilidad económica, social y política por la cual atraviesan la mayoría de los países.

180

Esta situación se agudiza en Venezuela, donde el desequilibrio económico y social ha empeorado las condiciones de vida de toda la población, especialmente la de los trabajadores, quienes reciben salarios insuficientes para cubrir sus necesidades básicas, traducido esto en disminución de su poder adquisitivo. Por lo tanto, las empresas, debido a la reducción en sus ventas de manera considerable, han optado por despedir empleados, disminuir la producción y reducir beneficios sociales, con el fin de abaratar costos.

De acuerdo con lo planteado, la referencia para este estudio será la empresa Agroindustria Láctea Pacomela, constatando en ella, con el apoyo de la gerencia, la disminución del desempeño de los trabajadores, situación que afecta el nivel de productividad organizacional. Todo esto originado por los innumerables retrasos e inasistencias a su trabajo, poca iniciativa en actividades extraordinarias y un alto grado de insatisfacción en las labores que desempeñan; también argumentan que no existen lineamientos ni políticas

que evidencien la aplicación de un programa de calidad de vida laboral o la existencia de las condiciones que lo generan. Esto ocasionado, según la información suministrada, por la inseguridad laboral, la inseguridad social, el tiempo de dedicación al trabajo, los insuficientes ingresos económicos, entre otros.

De acuerdo con lo planteado, la investigación se orientó al análisis de los factores que generan calidad de vida laboral al personal en Agroindustria Láctea Pacomela, de tal manera que pueda transformarse en mejores resultados laborales y, con ello, derivar en una ventaja competitiva en el mercado, teniendo en cuenta las razones suficientes que llevan a relacionar mejores condiciones laborales con mejoras en los resultados operacionales y de gestión de las personas que los ejecutan.

Entre las razones que justifican el estudio de la calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en la empresa, se encuentran aspectos como:

- Posibilitar el establecimiento de una Cultura Organizacional que favorezca la comunicación, sintonía e integración de los empleados entre sí, y entre estos y la Organización, en aras de lograr el desarrollo de la Estrategia Empresarial.
- Identificar mejoras organizacionales con el fin de incorporarlas a los métodos desarrollados por la Empresa para el logro de mejores habilidades, que posibiliten un mayor rendimiento del talento humano y con ello el logro de objetivos establecidos por la empresa.
- Definición de una adecuada política empresarial en materia de retribuciones, primas e incentivos, recompensas, compensaciones y otros estímulos económicos, que establezcan las verdaderas necesidades del personal, logrando la satisfacción y motivación de estos y la permanencia de talentos en la Empresa.
- Definición de los planes de formación y capacitación para profesionales, apropiados a las características organizacionales integrales.

- Establecer métodos para la adaptación al cambio de naturaleza del trabajo, liderando procesos de cambio que la empresa precise con el fin de lograr mayor presencia en el mercado.
- Logro de mayor valor añadido, optimización y fortalecimiento de la estructura empresarial teniendo en cuenta la mejora en la organización por parte de las personas que ejecutan las acciones empresariales, y la alineación de las políticas de Talento Humano con el resto de las estrategias y estructuras de trabajo en la organización.
- Logro de Relaciones de trabajo de alto impacto en el rendimiento empresarial, asegurando con ello altas cuotas de calidad en los productos y servicios ofertados a los clientes.

ESTADO DEL ARTE Y CONSIDERACIÓN TEÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL ESCENARIO ORGANIZACIONAL

182

El tema de calidad de vida laboral es una intervención estructural del desarrollo organizacional, la cual ha sido reconocida por trabajadores y dirigentes sindicales como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios más elevados que fomenten el desarrollo bio-psicosocial de las personas. Uno de los problemas urgentes en las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal, de tal forma que se dedique de mejor manera a sus labores e intensifique la satisfacción e interés en el trabajo; es por ello que la calidad de vida laboral funciona como mecanismo para proporcionar buenos resultados y mejorar la eficiencia, tomando en cuenta las relaciones humanas y el medioambiente laboral.

La calidad de vida laboral es un tema que aparece frecuentemente en discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, disminuir los niveles de estrés y evaluar la naturaleza del ambiente laboral. En este sentido, Koontz (2012) considera que es un enfoque interesante tener en cuenta la motiva-

ción, como un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos de la administración.

Según Guízar (2013), la calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo en ambiente laboral, tiene la finalidad de crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya con la gestión de la organización. Los elementos de un nivel típico de calidad de vida en el trabajo comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de cargos.

Newstrom (2011) se refiere a la CVL como el medio a través del cual, las organizaciones reconocen su responsabilidad por desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia, tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. En este sentido, el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, puede producir muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo y el incremento de la efectividad en la organización.

Las metas de este mejoramiento se enfocan en el desarrollo de habilidades, la reducción de estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y los empleados.

Dentro de estas perspectivas, las organizaciones modernas deben orientarse por brindar al talento humano unas condiciones favorables y un ambiente agradable de trabajo. De esta manera las organizaciones podrían alcanzar sus objetivos; para ello deben adaptarse a los procesos de transformación y cambios concebidos desde el entorno.

En este orden de ideas, la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, determina cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Consideran Dessler y Valera (2011) que la calidad de vida en el trabajo se enfoca en un campo interdisciplinario de investigación que combina la psicología, la sociología industrial y de la organización, la teoría y el desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y el liderazgo, y las relaciones industriales.

184 En este orden de ideas, los esfuerzos para mejorar la vida laboral, constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus cargos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Del mismo modo, persigue el bienestar y la satisfacción en el trabajo; de la misma manera, es de interés para las empresas debido a los efectos sobre la producción y la productividad, al ser este un factor esencial dentro del ámbito laboral, puede afectar la conducta y comportamiento de los empleados.

De acuerdo con lo planteado, la calidad de vida laboral es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, ofreciéndole seguridad social, laboral y económica, logrando la satisfacción del empleado y, por ende, la eficiencia empresarial; su objetivo es lograr calidad en la gestión.

Se considera la calidad de vida laboral un beneficio tanto para la organización como para el trabajador, reflejándose en: evolución y desarrollo del trabajador, una elevada motivación, mejor desenvolvimiento de sus funciones, menor rotación en el empleo, menores tasas de ausentismo, menos quejas, mayor satisfacción en el empleo y mayor eficiencia en la organización.

Elementos que determinan los niveles de calidad de vida en una empresa

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la CVL es un factor de equili-

brio que genera armonía en el ambiente de la organización y que debe ser tratado con la importancia que merece para asegurar el éxito empresarial. Dentro de este marco, Walton (1973) comentó que la CVL ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico.

El autor admitió, para la época, que el trabajo se concebía como el medio que utilizaba el individuo para ganarse la vida. Puesto que están asociadas a diferentes características de la vida cotidiana y que aún cuando surgieron otros estudios en torno al tema, la teoría de Walton sigue siendo determinante para las organizaciones y sus empleados, por lo cual se sustentan a continuación en la Tabla 1; el modelo incluye 8 elementos.

En relación con los elementos que generan calidad de vida, Dessler y Valera (2011) consideran, que esta surge en las organizaciones como un fenómeno que afecta las características de las personas en el trabajo, la misma presupone un alto nivel de satisfacción en la permanencia del trabajador en la organización, relacionado además con un alto nivel fuera de la empresa, al hacer un buen trabajo, sin estar obligados a hacerlo; se compara favorablemente con otros eventos importantes de su vida.

En este sentido, la calidad de vida en el trabajo es uno de los aspectos que la gerencia moderna debe tomar en cuenta a efectos de mantener al personal orientado con los objetivos organizacionales, permitiéndoles así participar de forma constante y activa de la vida laboral, logrando la satisfacción integral del trabajador. Más aún cuando esta calidad de vida se relaciona con la percepción subjetiva del individuo frente a las oportunidades que le brinda el entorno donde se desarrolla para satisfacer sus necesidades personales y laborales (Durán, Prieto y García, 2017).

Tabla 1
Elemento de la Calidad de Vida

Descripción	Elementos
<p>Es necesario que el salario correspondiente sea suficiente para mantener un razonable estándar de vida. La remuneración que recibe cada colaborador debe estar acorde con el desempeño del mismo dentro de la organización, de tal forma que exista equidad entre la actividad realizada y la compensación recibida por el mismo.</p>	<p>Compensaciones adecuadas y justas.</p>
<p>La salud y seguridad de los empleados constituyen de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo, adecuado de tal manera que las dos son actividades íntimamente relacionadas y orientadas a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.</p>	<p>Condiciones de trabajo saludables y seguras.</p>
<p>El trabajo no debe afectar la vida personal del empleado y su relación con la familia; la organización debe brindar bienestar que otorgue satisfacción en las labores que este realiza. Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas, presupuestos, asuntos urgentes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, es decir, el trabajo no debe atentar contra la estabilidad emocional y familiar del empleado.</p>	<p>Espacio de vida y trabajo.</p>
<p>Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol, y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación acerca de su desempeño.</p>	<p>Utilización y desarrollo de capacidades.</p>
<p>Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento, desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.</p>	<p>Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad.</p>
<p>Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancia, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.</p>	<p>Sentido de pertenencia.</p>
<p>Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima laboral democrático dentro de la organización.</p>	<p>Derechos del empleado.</p>
<p>El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.</p>	<p>Trabajo y espacio total de vida.</p>
<p>El empleado debe percibir la responsabilidad de la organización tanto para él, como para la sociedad; la actividad que realiza la empresa debe contribuir con el orgullo del empleado por pertenecer a la organización. Una vez que el empleado forma parte de la organización es importante que la empresa brinde diferentes beneficios que lleguen a satisfacer a sus trabajadores, tanto en el ámbito personal y profesional, como en el nivel general que incluye el resto de la comunidad.</p>	<p>Relevancia social de la vida laboral y familiar.</p>

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017), según Walton (1973).

Ventaja competitiva

Según Durán, Crissien, Virviescas y García (2017) la gestión empresarial tiene que ver con el desarrollo de estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de los individuos en todo tipo de organización, vinculando a ello una serie de actividades y procesos que puedan representar crecimiento y competitividad empresarial. Bajo esta premisa Rubio y García (2014) señalan que en las organizaciones se gestionan capacidades para mantenerse en mercados competitivos.

De acuerdo con ello, existen factores externos e internos que impulsan a las empresas por ser competitivas, de igual manera, buscar mantener esa ventaja frente a otras empresas, destacando que tal ambiente. La necesidad de buscar alternativas para construir que esa ventaja sea sostenible en el tiempo.

En este orden de ideas, el éxito y la supervivencia de una organización dependen de cómo proyecte e implemente las actividades, tareas y procesos en el ámbito general de la empresa. Es de suma importancia tener en cuenta los lineamientos que giran alrededor del área administrativa, sabiendo que la administración conjuga los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas planteadas.

Uno de los aspectos relevantes de este estudio es la vinculación de procesos hacia la gestión de personal, concebida como punta de lanza para ser aplicada al incremento y conservación del esfuerzo del individuo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros y de la propia organización, al igual que en el mercado donde se desenvuelven todos los colaboradores; el estudio sugiere que la atención que se emplea en mejorar las actitudes de los empleados sea tenida en cuenta como parte del proceso organizacional, que luego se traduce como éxito empresarial.

Aunado a lo planteado, se considera que mejorar las condiciones laborales de los colaboradores puede aumentar la visibilidad y la competitividad del negocio, destaca un impacto positivo en el comportamiento de sus empleados, razón por la cual se plantea que la calidad de vida laboral puede generar ventaja competitiva. Atendiendo a estas perspectivas, Villareal (2006) considera que la competitividad va más allá de la productividad, dado que representa un proceso que se centra en concebir y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales, de tal manera que para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, se deben transformar las ventajas comparativas en competitivas.

188

Porter (2000) manifestó que una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor y más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva por sí sola o en combinación con otras actividades; de ahí la importancia de los eslabones entre actividades. Además, sostuvo el autor, que esta estrategia competitiva logra mantener los intereses de toda una generación de expertos, permitiendo que predomine dentro del campo estratégico.

Uno de los aspectos que más resalta en el hecho de generar ventaja competitiva es que las empresas deben ejecutar los procesos con menos recursos y mayores resultados, asimismo inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían interesarse en las actitudes de sus empleados, las cuales podrían advertirles sobre problemas potenciales que influyen en el comportamiento, derivando en niveles bajos de rendimiento.

Bajo este contexto, las organizaciones orientadas en lograr altos grados de eficiencia en sus colaboradores, deben considerar ambientes motivadores y

retantes, participativos, con un personal identificado con la organización; considerarlos como un activo vital, teniendo presente que su comportamiento es resultado, en gran parte, de las condiciones, situaciones y complejidades que les reporta el entorno.

En el mismo orden de ideas, se deduce que al hablar de ventaja competitiva se puede plantear un proceso que genere valor en las organizaciones, orientado por un desempeño donde prevalezca la eficiencia, eficacia y la productividad, de manera tal que provean herramientas claras y precisas a los directivos y administradores, que permitan conservar esa ventaja competitiva.

Indudablemente, el consolidar la ventaja competitiva dependerá de lo que se ha planteado la empresa con relación a los indicadores de desempeño, de productividad y de cumplimiento de metas, sustentando los parámetros que le permiten diferenciar la ventaja competitiva respecto de otras empresas, tal como ocurre en la Agroindustria Láctea Pacomela citada en este estudio, relaciona la ventaja competitiva con la creación de valor, en relación con precio y costo; no obstante, el enfoque de este estudio está determinado a la forma como los procesos, humanos y sociales, se avocan también en generar ese valor esperado.

189

Estrategias para generar ventaja competitiva

Una de las características observadas en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores, para ello recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Se requiere entonces de la óptima administración del factor humano y cómo se vincula este factor con los planes organizacionales, destacando al respecto que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de su talento humano.

Dentro de este marco, gerenciar las organizaciones incluye un proceso bastante complejo, ya que ellas interactúan en un ambiente de constantes cambios e innovación, producto de los retos y desafíos inducidos por la globalización, involucrando la ventaja competitiva, tema de alta relevancia para las organizaciones inteligentes.

Bajo este contexto, Porter (1982) citado por Koontz (2012), identificó tres estrategias genéricas que podían usarse, individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

- **Liderazgo en costos totales bajos:** Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y, en general, en cada área de la operación de la empresa. En este sentido, la aplicación de esta estrategia exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad, siendo estas las que más contribuyen con el logro de los objetivos económicos de la empresa.
- **Diferenciación:** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La

diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. A este respecto, diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

- **Enfoque:** La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. En este ámbito se destaca que, en lo referente al capital humano, requiere una combinación de personal competente y altamente especializado, con una retribución fija alta, con una variación en función de los beneficios adicionales que obtenga. Por tanto, implica contratar personas cuyas características cumplan con el liderazgo suficiente que motive su proceder por medio de estas estrategias.

191

En este orden de ideas, con este estudio se busca tener una visión sistemática en lo que respecta a sensación de bienestar, relaciones laborales, familiares, gratificación, motivación, todo esto en el contexto de su cotidianidad y manifiesto a través de su manejo de vida, exteriorizada en la visión de conjunto en la organización objeto de estudio, mostrando resultados positivos y alta productividad. Asimismo, permite conocer los escenarios presentes y futuros, de manera que la organización esté inmersa en un contexto donde se involucren los aspectos económicos, sociales y gubernamentales, los cuales deben ser planeados y evaluados continuamente, de forma que la organización tenga posibilidades de circunscribir las fuerzas que pudieran afectarla.

MÉTODO

Tipo y diseño de investigación

El objetivo de la presente investigación se centró en analizar la calidad de vida laboral como instrumento de valoración que pueda generar ventajas competitivas en empresas lácteas del Estado Zulia. Es de tipo descriptiva, ya que detalla las dimensiones junto con los elementos que la conforman. Según Hernández, Fernández y Baptista (2011), los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis.

192 En cuanto al diseño de la investigación, es la estrategia que acoge el investigador para responder al problema planteado en función de los datos; la investigación se clasifica de campo, siendo de tipo no experimental, ya que se analizó la calidad de vida y los elementos de la ventaja competitiva, estableciendo su naturaleza específica, aplicando una sola medición.

Dentro del diseño no experimental se tipifica como transeccional, porque su fin fue analizar la calidad de vida laboral en Agroindustria Láctea Pacomela.

Población

Para Hernández y otros (2011), la población se concibe como los sujetos u objetos de estudio, sobre los cuales se pretende generalizar los resultados, delimitándose sus características. Para efectos de esta investigación, la población se constituyó con 62 empleados administrativos que laboran en la Agroindustria Láctea Pacomela. La población se califica como finita, accesible y objetiva, no se requiere ni muestra ni muestreo. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución de la Población

	Cantidad	Cargos
8	Contabilidad	Administrativos
25	Ventas	
8	Talento humano	
6	Facturación	
15	Tesorería	
62		TOTAL

Fuente: Departamento de talento humano (2016).

Esta población es de fácil acceso para los investigadores, por lo que se considera abordarla utilizando la técnica de censo poblacional, definida por Tamayo (2007) como un recuento de todos los elementos de una población, lo cual le confiere a la investigación un alto grado de generalización, propicio para incrementar la validez externa.

193

Técnicas e instrumento de recolección de datos

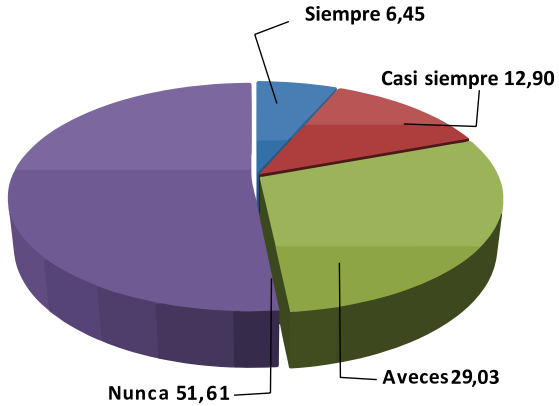
Las técnicas de recolección de datos permiten la determinación específica de la manera como es obtenida la información necesaria para la investigación. Para recolectar la información requerida se utilizó como instrumento para medir la variable Calidad de vida laboral, un cuestionario de escala tipo Likert. El instrumento de medición presenta cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces y nunca.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación se presenta una serie de situaciones generadas como resultados, producto de una minuciosa investigación llevada a cabo desde la idea promotora hasta su ejecución. Se tomó en cuenta la tendencia generada sobre la calidad de vida laboral, sustentándose en estadísticas descriptivas.

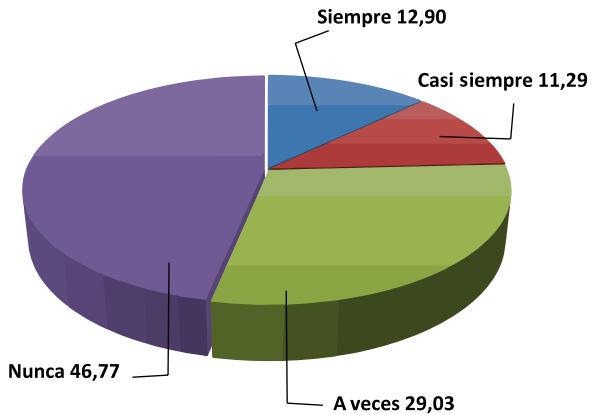
a) Factor: Compensaciones adecuadas y justas

Las gráficas permiten evidenciar las tendencias con respecto a Compensaciones adecuadas y justas. Se muestra el salario percibido por el personal administrativo que labora en la Agroindustria Láctea Pacomela. Es notable que un 51,61 % consideró que no es suficiente, el 29,03 % afirmó que a veces, e igualmente en un bajo porcentaje de un 12,90 % dijeron que casi siempre, y solo el 6,45 % sostuvo que siempre.



Gráfica 1. Salario Suficiente
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

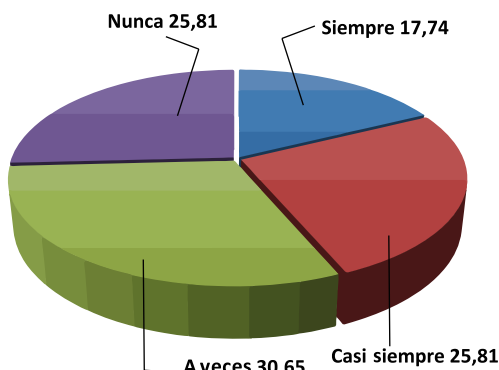
194 Dentro de este marco, casi las tres cuartas partes de la población manifestaron que su salario es insuficiente. En cuanto a si la remuneración es acorde con el desempeño del empleado, el 12,90 % respondió siempre, un 11,29 % mantuvo que casi siempre, otro 29,03 % optó por decir que a veces, y el 46,77 % declaró que nunca; se evidencia que, para la mayor parte del personal, la remuneración no es acorde con su función.



Gráfica 2. Remuneración Acorde.
Fuente: Parra, Duran, Romero & Patiño (2017).

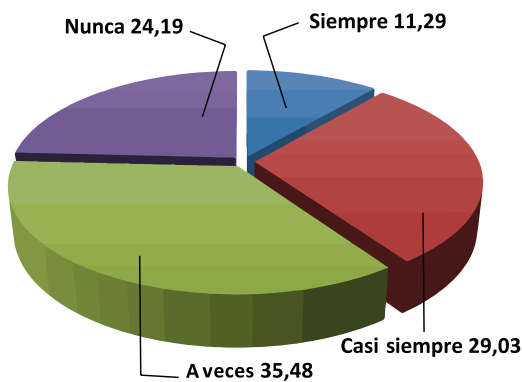
b) Factor: Condiciones de trabajo saludables y seguras

Con relación al factor Condiciones de trabajo saludables y seguras, se consideraron dos aspectos relevantes, tales como Medidas de higiene y seguridad y Niveles de bienestar. La gráfica referida a Higiene y seguridad permite evidenciar que el 30,65 % se inclinó por decir que a veces son tomadas en cuenta, un 25,81 % contestó que casi siempre, seguidamente se mantuvo en 25,81 % de que nunca se hace, y un 17,74 % aseveró que siempre, lo que demuestra que, para el personal, las medidas de higiene y seguridad son tomadas muy poco en cuenta.



Gráfica 3. Higiene y seguridad.
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017)

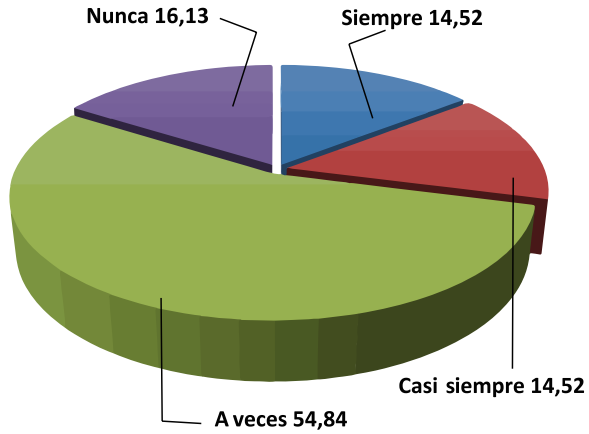
Por otra parte, con respecto a las condiciones para mantener el Nivel de bienestar de los empleados, es observable que el 35,48 % afirmó que a veces, otro 29,03 % optó por casi siempre, un 24,19 % eligió la alternativa nunca, y, por último, un 11,29 % sostuvo que siempre. Aquí se refleja que, aunque los niveles no son muy altos, sí existen condiciones para mantener el bienestar de los empleados.



Gráfica 4. Niveles de bienestar
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

c) Factor: Oportunidades para desarrollarse y utilizar la capacidad humana

Según se puede observar en la gráfica, referente a si tiene posibilidad del desarrollo cognoscitivo, el 54,84 % manifestó que a veces tiene esa posibilidad, el 16,13 % declaró que nunca, un 14,52 % dijo que siempre, y el otro 14,52 % afirmó casi siempre; se logra percibir que, en gran parte, se le permite generar este proceso

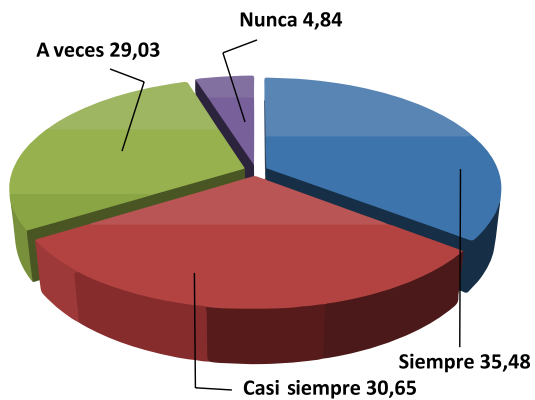


Gráfica 5. Desarrollar habilidades cognoscitivas.
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

196

para desarrollar sus habilidades cognoscitivas.

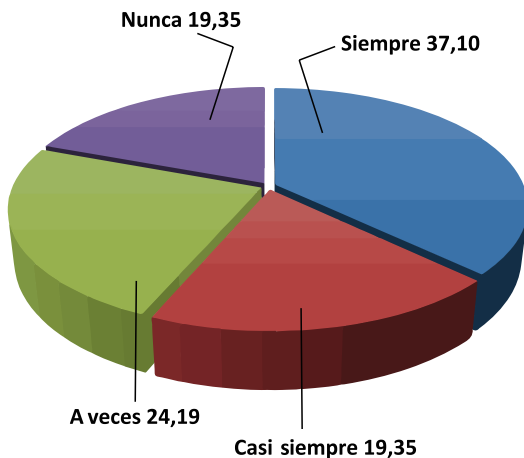
Al observar la Gráfica 6, queda de manifiesto que el 35,48 % refirió que siempre se establecen los objetivos para el cumplimiento de metas, el 30,65 % contestó que casi siempre, un 29,03 % a veces y, por último, el 4,84 % aceptó que nunca. Se observa que en la Agroindustria Láctea Pacomela se establecen los objetivos para cumplir las metas organizacionales.



Gráfica 6. Objetivos para cumplir las metas
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

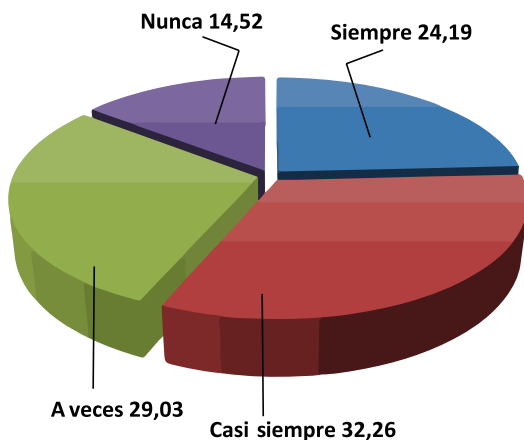
d) Factor: Oportunidad para seguir creciendo

Con relación a la Gráfica 7, referida a si se experimentan nuevas vivencias al personal, se consideró que un 37,10 % afirmó siempre, el 24,19 % selecciono a veces, otro 19,35 % eligió casi siempre, y 19,35 % manifestó que nunca. De esta manera se concibe que en la Agroindustria Láctea Pacomela, se han desarrollado procesos que facilitan las nuevas vivencias del empleado para construir aprendizajes.



Gráfica 7. Nuevas vivencias
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

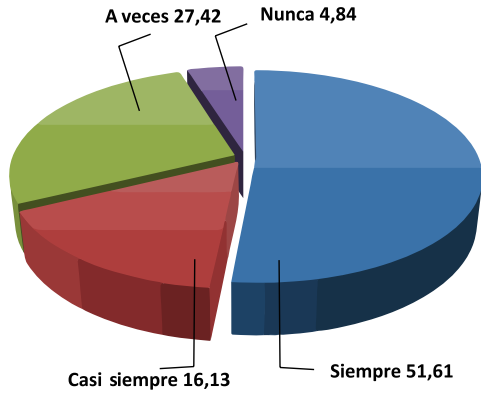
Con respecto al apoyo existente entre los compañeros de trabajo, se evidencia que el 24,19 % manifestó que siempre está presente, un 32,26 % en que casi siempre, el 29,03 % indicó que a veces y un 14,52 % de que nunca, lo cual indica que la mayoría de la población siente apoyo de sus compañeros en las relaciones laborales.



Gráfica 8. Apoyo entre compañeros
Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

e) Factor: Espacio total de vida y trabajo

Tal como se observa en esta gráfica, en relación a si los empleados administrativos de la agroindustria se sienten parte de la organización, se hace propicio señalar que un 51,61 % mantuvo que siempre, otro 27,42 % ratificó que a veces, el 16,13 % eligió por casi siempre, y un 4,84 % que nunca. En este ámbito se aprecia que la mayoría de los empleados encuestados se consideran parte integral de la empresa, por lo cual se estima un alto sentido de pertenencia.

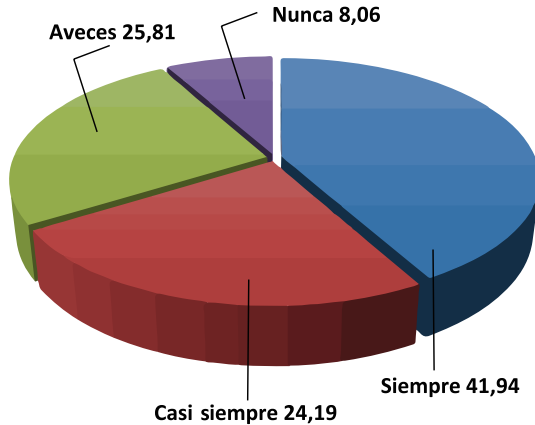


Gráfica 9. Identificación del personal a la organización

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

198

Respecto a la Gráfica 10, donde se plantea si los empleados demuestran su compromiso cumpliendo con las tareas asignadas, el 41,94 % manifestó que siempre, otro 25,81 % respondió a veces, un 24,19 % optó por la alternativa casi siempre, y un 8,06 % indicó que nunca, lo que denota que la mayoría del personal, ejecuta sus tareas como parte de su compromiso con la empresa.

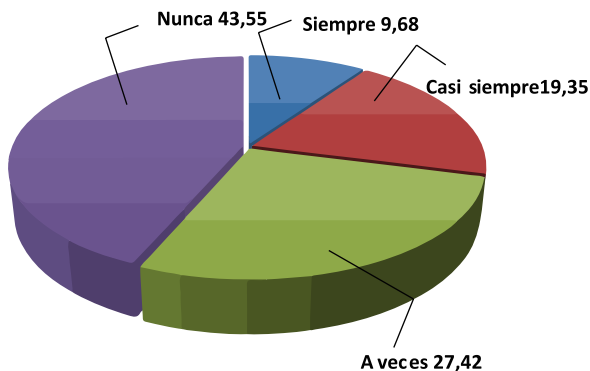


Gráfica 10. Cumplimiento de tareas

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

f) Factor: Derechos del empleado

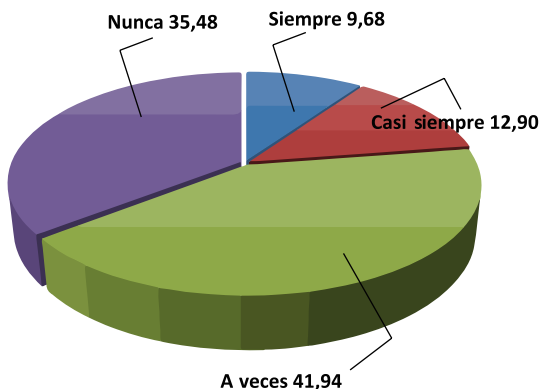
Según se evidencia en esta Gráfica, en referencia a si los empleados sienten que hay una distribución justa de ascenso, el 43,55 % afirmó que nunca, el 27,42 % declinó por a veces, el 19,35 % sostuvo que casi siempre, y el 9,68 % afirmó siempre, lo que deja claro de manera muy precisa que la gran mayoría de la población siente que no existe una política de ascenso establecida.



Gráfica 11. Distribución justa en los ascensos

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño. (2017)

Por otra parte, la Gráfica 12 involucra el proceso de participación en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo como parte de los derechos del empleado; se reseña que el 41,94 % selecciono a veces, el 35,48 % eligió la alternativa nunca, un 12,90 % de que casi siempre, y, por último, el 9,68 % manifestó siempre, lo que demuestra que, por lo general, el empleado no participa de las decisiones dentro de su área de trabajo.

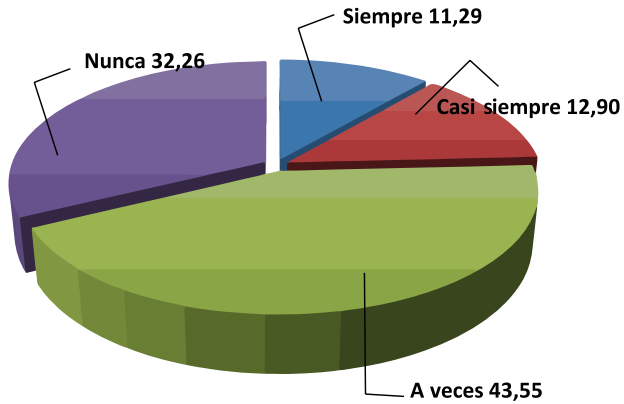


Gráfica 12. Participación en la toma de decisión.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

g) Factor: Espacio total de vida y trabajo

La gráfica muestra los resultados referidos a la asignación de actividades en la empresa respetando su espacio de vida y trabajo; el 43,55 % dijo que solo a veces se les asigna fuera de sus horas laborales, el 32,26 % afirmó que nunca, el 12,90 % enfocó que casi siempre y el 11,29 % piensa que siempre ocurre. Se piensa que pueda atentar contra su espacio personal y familiar.

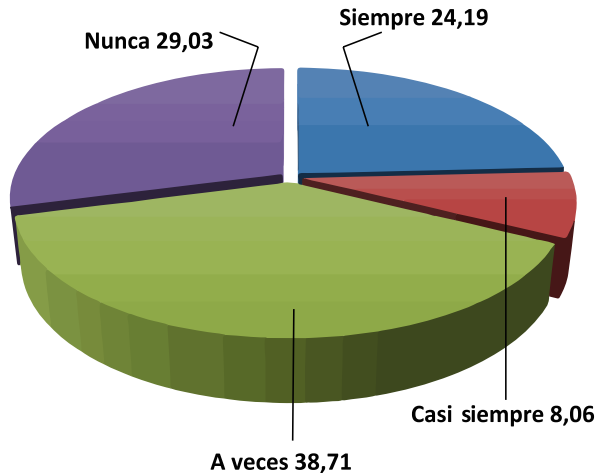


Gráfica 13. Asignación de actividades

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

200

Seguidamente se preguntó sobre el respeto al horario de trabajo para la ejecución de tareas y actividades; en este sentido el 38,71 % sostuvo que a veces, un 29,03 % estableció que nunca, el 24,19 % afirmó siempre, y el 8,06 % indicó que casi siempre. Se aprecia que la mayoría de los empleados consideraron que no se les respeta el horario de trabajo.

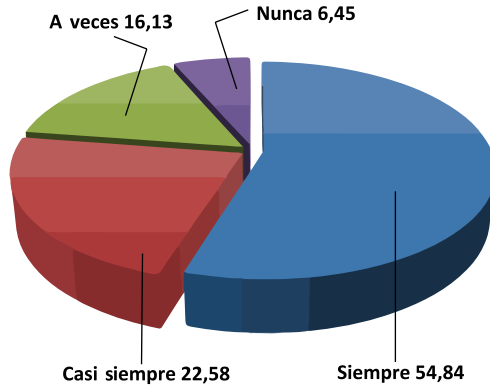


Gráfica 14. Respeto al horario de trabajo.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

h) Factor: Relevancia social de vida laboral.

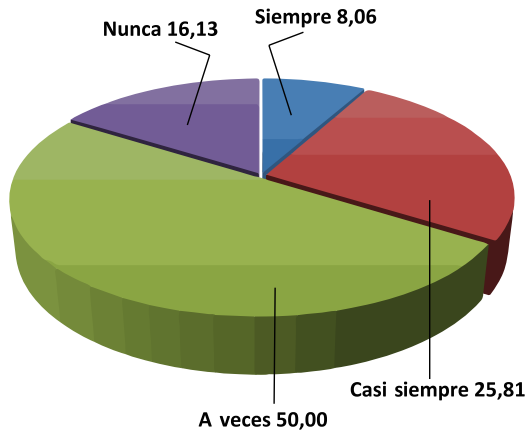
Según muestra la Gráfica 15, en cuanto al reconocimiento de las responsabilidades laborales, se hace necesario indicar que un 54,84 % de la población afirmó que siempre, el 22,58 % sostuvo que casi siempre, otro 16,13 % mantuvo que a veces, y por último, un 6,45 % optó por la alternativa nunca, lo que indica que la mayoría de los empleados administrativos de la Agroindustria Láctea Pacomela, considera un aspecto relevante la responsabilidad que tiene sobre los procesos ejecutados.



Gráfica 15. Reconocimiento de las responsabilidades.

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

En cuanto a si al empleado le satisface la imagen corporativa de la empresa, visualizando que el 50,00 % manifestó que a veces, un 25,81 % consideró la opción casi siempre, mientras que otro 16,13 % reveló nunca, y el 8,06 % eligió siempre. Queda demostrado, según esta población, que para ellos no es tan relevante cómo está posicionada la imagen corporativa de la agroindustria láctea Pacomela.



Gráfica 16. Imagen Corporativa

Fuente: Parra, Durán, Romero & Patiño (2017).

De acuerdo con el problema de investigación planteado, referido a los factores de la calidad de vida laboral presente en la Agroindustria Láctea Pacomela, se consideraron los elementos de Walton (1973): las compensaciones laborales como adecuadas y justas, por lo que la población en estudio manifestó que, en relación a los salarios, la mayoría indicó que a veces y nunca es suficiente el salario recibido para mantener su nivel de vida, por cuanto la remuneración recibida no es acorde con el desempeño, información que contradice la percepción teórica asumida.

Bajo estas perspectivas, Walton (1973) indica que es necesario que el salario correspondiente sea suficiente para mantener un razonable estándar de vida. La remuneración debe estar acorde con el desempeño dentro de la organización, de tal manera que existe una equidad entre la actividad a realizar y la compensación recibida por el colaborador. Considerando dicho planteamiento, es evidente que, dentro de la Agroindustria Láctea Pacomela, no existe una escala salarial acorde con la calidad de vida de los empleados.

202

Por otro lado, las condiciones de trabajo y seguridad son tomadas muy poco en cuenta, como lo manifestó la población encuestada, en relación con la existencia de condiciones para mantener el nivel de bienestar de los empleados; señalan que a veces se evalúan esas condiciones, pero que además sí existen los contextos para mantener el bienestar de ellos.

Considera Walton (1973) que la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuado, de tal manera que la higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades, íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud y bienestar de los empleados. Lo que contradice con lo expresado por la población en estudio, por cuanto hay una gran necesidad de protección integral que le permitiría a cada empleado, sentirse seguro dentro y fuera de la empresa.

Por otro lado está el factor Oportunidades para desarrollarse y utilizar la capacidad humana; se concretó que el desarrollo de las habilidades cognitivas no se ejecuta en forma continua, no obstante, se plantean objetivos para cumplir las metas organizacionales. En este sentido, Walton (1973) manifiesta que el trabajo está relacionado con la alta estima del empleado, quien posee conocimientos y se le debe permitir el desarrollo de sus habilidades para un eficaz desenvolvimiento dentro de la organización, de tal manera que el trabajador se sienta involucrado.

En cuanto a la Oportunidad para seguir creciendo, se perfiló como un factor principal las vivencias en el trabajo, los colaboradores consideraron que las vivencias en el trabajo les permiten crecimiento en la misma; asimismo, se evaluó la existencia de apoyo entre los compañeros, generándose en este ámbito un aspecto positivo. Al respecto, Walton (1973) plantea que es necesario que el empleado tenga conocimiento de su trayectoria y rumbo dentro de la organización. El trabajo debe brindar al colaborador una seguridad que le garantice una calidad de vida acorde con las necesidades propias, incluyendo el ámbito familiar. En este caso, la calidad de vida obtenida por una oportunidad de crecimiento en la empresa y apoyo entre compañeros.

203

Continuando con la discusión, se pudo evidenciar que el sentido de pertenencia de los empleados administrativos de la Agroindustria Láctea Pacomela, es parte integral de su labor diaria; igualmente existe cumplimiento de tareas asignadas como respuesta al compromiso organizacional. Bajo este contexto, Walton (1973) señala que el sentido de pertenencia es de vital importancia dentro del entorno laboral, ya que hace sentir al trabajador como parte del grupo evitando de esta forma posibles conflictos que se puedan generar por intereses particulares como prejuicios generados por dichas inconsistencias.

Por otro lado, los derechos de los empleados, partiendo de la premisa de que no hay una política de ascenso estructurada, se ve afectada al momento de realizarlos o movilizar personal a otros departamentos; este aspecto es percibido por los colaboradores como distribución injusta. En relación a lo expuesto por Walton (1973), se manifiesta que el trabajador dentro de la organización debe exigir una serie de derechos, que formando parte de la misma, se conviertan en obligatorios. El empleado tiene acceso a la distribución equitativa de premios, de igual manera a los procedimientos de queja. La participación del empleado en torno a decisiones logra involucrarlo dentro de la misma, existiendo una marcada diferencia entre lo planteado por el autor y la realidad de los empleados de la empresa objeto de estudio.

204

En relación al espacio total de vida y trabajo, se pudo determinar que las necesidades de asignación de actividades fuera de días laborales solo ocurre a veces, pues se trata de respetar el espacio del empleado. En cuanto al horario de trabajo ordinario, se manifestó que muchas veces no es respetado, ya que a los empleados se les asignan horas extras y, ocasionalmente, deben laborar en sus horarios de comida, es decir, horario continuo, lo que trae como consecuencia que se sientan desmotivados, creando en los colaboradores, conflictos que perjudican su espacio familiar o social.

Dentro de este marco, el trabajo no debe afectar la vida del empleado y su relación con la familia. Según Walton (1973) se debe brindar bienestar que otorgue satisfacción en las labores que este realiza, es por ello que la organización debe planear sus actividades de acuerdo con las necesidades, tiempo y prioridades del colaborador.

Finalmente, el factor Relevancia Social de la vida laboral del empleado debe percibir la responsabilidad de la organización, tanto para él como para la sociedad, el servicio que se presta a la empresa debe contribuir con el or-

gullo de sí mismo. A este respecto, la Agroindustria Láctea Pacomela mantiene su imagen corporativa, pero el empleado no siente que eso para él es importante.

La administración de personal es una tarea compleja, ya que dirigir el talento humano no es una actividad independiente y aislada de los contenidos funcionales como solía ser en el pasado. Por el contrario, es una actividad de equipo, de carácter multidisciplinario, cuyo objetivo fundamental está en la obtención de resultados organizacionales con un alto grado de satisfacción en las personas. De este modo, la gerencia ha cambiado radicalmente en los últimos años su concepción del papel del hombre en la organización.

Para ello se busca generar un colaborador más competitivo, orientando su capacidad de análisis del factor de desarrollo competitivo a través de enfoques y metodologías renovadoras. Asimismo, se ha generalizado el reconocimiento de que los recursos, representados por las personas, constituyen uno de los pilares fundamentales para el éxito y competitividad organizacional.

205

Dichos aspectos determinan una nueva filosofía acerca del proceder del talento humano en la organización. De este modo se han incorporado nuevos enfoques sobre desarrollo e implementación de programas orientados al crecimiento integral del talento humano, planes de capacitación y, frecuentemente, estudios del mejoramiento de la calidad de vida laboral (CVL), la cual involucra una gama de factores de diversa índole, entre los que destacan los niveles de remuneración, el disfrute de tiempo libre y los diversos beneficios de carácter económico y social que se reciben en el trabajo.

En un sentido global, la CVL supone un alto nivel de satisfacción en la permanencia del colaborador en la organización y, por consiguiente, un alto

nivel de conciencia sobre la finalidad organizacional y su papel en el logro de los objetivos compartidos. Por tanto, la CVL surge como resultado de la preocupación de la gerencia por el bienestar integral de los colaboradores, específicamente por el logro de un alto nivel de productividad y competitividad empresarial, fomentando las ventajas y beneficios por encima de otras organizaciones.

Se destaca que en la Agroindustria Láctea Pacomela se requiere evaluar los factores que se expusieron como determinantes de la calidad de vida laboral del empleado, puesto que se han vinculado los bajos niveles de productividad y competitividad empresarial con las situaciones presentadas por los empleados, respecto de sus necesidades personales no cubiertas. En este sentido, los investigadores consideran al final del estudio que la aplicación de un programa de calidad de vida laboral acorde con las necesidades del empleado y con las características de la empresa, favorece el desarrollo, el cumplimiento de metas, el sentido de pertenencia y, en consonancia, puede ser aplicado como ventaja competitiva.

206

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipo de trabajo en empresas constructoras del Caribe. *Espacios*, 38(13).
- Durán, S., Prieto, R. y García, J. (2017). *Influencia de la calidad de vida en el rendimiento del estudiante universitario. Libro calidad de vida, inclusión social y bienestar humano*. Venezuela: UNERMB - Colombia: CECAR.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Séptima edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Herriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Editorial Thompson.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 200-215.
- Porter, M. (2000). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: CECSA.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1). Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Rubio, P. y García, J. (2014). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. *Revista CICAG*, 12(1), 207-230.
- Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.
- Walton, R. (1973). Quality of Working life: what is it? En *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Como citar este capítulo:

Parra-Fernández, M., Durán, S., Romero-Díaz, C. & Patiño-Villanueva, M. (2017). Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 175-207.

P rincipios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas¹ **Ethical principles of participatory management in mixed petroleum venezuelan enterprises**

Annherys Paz Marcano
Universidad de La Guajira. Riohacha-Colombia
aipaz@uniguajira.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Leandro González Morillo
Petróleos de Venezuela (PDVSA)
leandromorillo19@hotmail.com

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Magda Monsalve Peláez
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
mmonsalve9@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8522-346X>

¹ Trabajo resultado de investigación de tesis doctoral titulada: Liderazgo nivel 5 como estilo potenciador de la Gerencia Participativa en Empresas Mixtas Petroleras. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

RESUMEN

El presente artículo tuvo como propósito analizar los principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. Metodológicamente, el estudio corresponde a un enfoque epistémico positivista, con un tipo de investigación analítico y descriptivo, diseño no experimental transaccional, de campo; la población fue de 30 gerentes, mediante un censo poblacional. Para la recolección de información se utilizó la técnica la encuesta y el cuestionario de 10 ítems, con opciones de respuestas múltiples, validado por 10 expertos y obteniendo la confiabilidad de la fórmula de alfa de Cronbach con un valor de 0,94. El análisis de los resultados interpretaron con la estadística inferencial mediante el programa SPSS Versión 19.0. A manera de conclusión, se expresa que los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas, se muestra en los procesos de trabajo de los gerentes, adquiriendo un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros y por otros, considerando los deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo, siendo transparente y manteniendo un comportamiento ético en el quehacer de las responsabilidades asignadas como parte de su rol al cumplir las actividades laborales.

Palabras clave: principios éticos, gerencia participativa, empresas mixtas petroleras.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the ethical principles of participatory management in Venezuelan mixed oil companies. Methodologically, the study corresponds to a positivist epistemic approach, with a type of analytical and descriptive research, non-experimental transactional, field design; the population was of 30 managers, by means of a population census. For the data collection, the survey technique and the 10-item question-

naire with multiple response options, validated by 10 experts, were used to obtain the reliability of the cronbach alpha formula with a value of 0.94 of reliability. The analysis of the results interpreted with the inferential statistic through the program SPSS Version 19.0. As a conclusion, it is expressed that the ethical principles of participative management in mixed venezuelan oil companies are shown in the work processes of managers, acquiring a high degree of valorization when acting before others and by others, considering the Duties and rights according to the situational position of the individual, being transparent and maintaining an ethical behavior in the task of assigned responsibilities as part of their role in fulfilling the work activities

Keywords: ethical principles, participative management, oil joint ventures.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios de la globalización han generado que las organizaciones tanto del sector público como del privado en Venezuela, orienten la gestión gerencial soportándose en los principios éticos como elementos filosóficos de la vida organizacional, conllevando además sus propósitos a la adaptación de nuevas tendencias hacia la gerencia, que marcan ventajas competitivas en el mercado donde se colocan los productos y servicios, por lo que debe cambiar los procesos rutinarios tradicionales basados en los viejos esquemas de gestión, para convertirlas en la aplicación de enfoques contemporáneos, comprometidos tanto con sus colaboradores como con la sociedad en los cuales se desenvuelven; es decir, manifestar su compromiso integral por la gente y las comunidades.

De tal manera que la gestión organizacional, a través de sus representantes, deben ser agentes de transformación, teniendo la responsabilidad de direccionar las actividades laborales para asegurar que las metas se cumplan exi-

tosamente; además, propiciar una gerencia participativa, donde se muestre la idoneidad de los colaboradores en términos éticos, como el respeto, solidaridad, responsabilidad y la transparencia, siendo valores indispensables en la consolidación de una cultura marcada por los preceptos que determinan su actividad misional e ineludible, para una toma de decisiones, actuando sin barreras que afecten el comportamiento (Ariza y Pulido, 2016).

Por ello, la gestión que desempeñan los gerentes desde la gerencia participativa, alude a la práctica de principios éticos, mediante códigos, normas y reglas que sustentan la formación de los colaboradores al momento de tomar decisiones, mitigando efectos que pudiesen acarrear conflictos en su entorno, y con ello desvirtuar la orientación del quehacer laboral en rasgos valorativos que definen los niveles de responsabilidad, conciencia e identidad de la gestión empresarial.

212 Cabe señalar, al referirse a la gerencia participativa, el trabajo desarrollado por Mora (2014) intitulado *Gerencia participativa en empresas venezolanas, especialmente las pymes*. Este se caracterizó por abordar elementos congruentes con la realidad del sistema productivo en Venezuela, permitiendo, desde un paradigma positivista y tipo de investigación descriptiva, indagar sobre la variable planteándose las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la causa de ello? ¿Qué ha impedido dar paso a que se manifieste una buena gerencia participativa? ¿Por qué la gerencia no se ha identificado con el rol, alcance que genera la gerencia participativa? Estas son algunas de las preguntas que deben ser contestadas y analizadas con el objeto de que los gerentes del tiempo presente se identifiquen con los beneficios que transfieren este tipo de ejercicio profesional. Es así como se manifiesta que la gerencia participativa no es un descubrimiento de nuestra época, pero no siempre existió algo de ella.

A partir de la Revolución Industrial, se puso énfasis en la dirección de los

empleados, como si estos no tuvieran conocimiento alguno; solo interesaba usar las manos del trabajador. Como resultado, la gerencia participativa mejora la calidad de las decisiones, el incremento de la productividad, menores rotaciones, atrasos, ausencias; mejora la comunicación y resolución de conflictos. Por tal razón, urge en las empresas mixtas petroleras venezolanas dar paso a la innovación de los procesos de trabajo para propiciar la gerencia participativa, donde su liderazgo fomente la integración del talento humano de la organización, haciendo que, como miembros de la empresa, se involucre en la toma de decisiones, compromiso, todo a que lo que haga que este funcione óptimamente, de acuerdo a las exigencias que los actuales escenarios demandan.

Desde el escenario internacional se puede acotar el trabajo de Illanes y Esparza (2015), en su artículo de la Universidad Católica Silva Henríquez, titulado “La gestión participativa: un enfoque para la moderna Dirección de Organizaciones”, teniendo como propósito estudiar el fenómeno de la gestión con participación como opción en la dirección de organizaciones modernas.

213

Sin duda, la participación es un tema emblemático en la teoría administrativa. En la actualidad está cobrando nuevos espacios en la gestión empresarial; al parecer, es una respuesta altamente efectiva para enfrentar los desafíos o exigencias de las organizaciones en una nueva economía, en entornos cambiantes. En lo referente a la teoría administrativa, hay corrientes que dan cuenta de la participación como un fenómeno que contribuye a elevar la productividad de la empresa, que mejoran las condiciones de los trabajadores en el sentido de contar estos con mayores espacios para avanzar hacia la autorrealización.

Existen también otras perspectivas que dan cuenta de la participación

como una característica propia de una cultura nacional o social, por tanto, natural de las organizaciones insertas en ese medio. Como resultado, la gestión participativa es un nuevo pacto social entre la empresa y los trabajadores, en la perspectiva gradual de humanizar el trabajo para alcanzar niveles mayores de productividad y competitividad. Paralelamente, muchas empresas, en el desafío de innovar para alcanzar mayores grados de éxito, han asumido progresivamente mayores espacios para una administración participativa, y han encontrado buena respuesta por parte de sus trabajadores y nuevos compromisos por los resultados organizacionales.

214

No obstante, las empresas mixtas petroleras venezolanas no escapan de la realidad marcada por tendencias vanguardistas de la globalización de los mercados, donde desarrollan sus funciones destinadas al cumplimiento de indicadores financieros, para mantenerse estables en el mercado energético a escala mundial, siendo sus actividades medulares la garantía para la sostenibilidad de un sistema compuesto por elementos que trabajan en conjunto, a objeto de consolidar el alcance de la excelencia empresarial; por lo que los principios éticos, son parte de la articulación de la gestión participativa que muestra la óptica transparente en los procesos de trabajo, y el aporte de los colaboradores para crear valor.

De allí la importancia del análisis y consolidación de los principios éticos de la gerencia participativa, siendo parte de un modelo de gestión de las empresas mixtas petroleras venezolanas, estando cimentadas en sus funciones misionales mediante un sentido de responsabilidad, respeto y transparencia en la función de sus procesos de trabajo, permitiendo consolidar la base de actuación de los colaboradores en las actividades que desempeñan. Es decir, como una competencia que precisa formar individuos comprometidos en una cultura ética, capaces de convertirse en factor de cambio que guía las acciones laborales; además de sustentar y orientar el comportamiento del hombre en la sociedad, y transmisible en su actuación laboral.

Por otra parte, cabe señalar que la función empresarial es una actividad humana con finalidad social. Habiendo dejado claro que la ética es consustancial al hombre permitiéndole a este actuar racionalmente, entonces el comportamiento ético, en consecuencia, lleva adelante gestiones empresariales exitosas, basados en los principios que sustentan su actuación en la sociedad y el campo aboral.

Según Zambrano (2007) en el VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía del 2002, se llegó a la conclusión de que, la ética, como prioridad en la gestión empresarial, no solamente es una estrategia, sino también un compromiso real congruente entre la empresa y los valores que esta promueve. A razón de lo expuesto, este artículo tiene como propósito analizar los principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA

215

Hoy en día, la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas, en el cual las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad. (Fernández, 2003, citado por Salazar & Rodríguez, 2012). De acuerdo a esto, los colaboradores de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandará también, como una de las más fundamentales, la ética. No bastarán las competencias técnicas e intelectuales; hará falta el comportamiento ético.

Por su parte, Cortina (2012) afirma que la ética empresarial debe contar con elementos fundamentales que apoyen la gerencia participativa: en primer lugar, alinear la cultura corporativa requiere de una clara gestión del líder,

que posibilite la identificación de los miembros con la motivación eficiente. Todo esto permitirá consolidar las habilidades cognitivas y emocionales. Según Soto & Cárdenas (2007), la importancia de la ética radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, teniendo consecuencia en relación con la conducta de las personas.

Por consiguiente, Guedez (2006) establece que la ética estudia el carácter general de la conducta humana y las lecciones morales concretas que el individuo hace en su relación con los demás, en particular los aspectos planteados acerca de la ética Paz, Harris & Paz (2015) explican que adquiere sentido cuando es portador de principios rectores, que conducen a una convivencia digna inspirada en el bienestar del ser humano en armonía con su entorno social, cultural y natural.

216

En líneas generales, la ética es un modo normativo de vida, el cual rige el cómo actuamos y vivimos, por tanto, como seres sociables por naturaleza, comprende una acción práctica que se refleja en la actuación individual bajo un sentido moral que edifica la estructura de valores; de tal manera que muestra, de forma implícita, la actuación, el comportamiento, la decisión, es decir, lo que se hace, el por qué y cómo llevarlo a cabo en determinadas circunstancias del entorno.

Según Velázquez (2008), la gerencia participativa hace hincapié en la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, es decir, constituye una actividad realizada por seres humanos, influenciada por un estilo gerencial. Por otra parte, es una actividad que en los últimos tiempos se está desarrollando en las organizaciones con el propósito de estrechar las relaciones intergrupales, aumentar la cohesión, estimular el interés para escuchar, además de enfrentar los problemas que confrontan en el entorno donde dispone la oferta de sus bienes y servicios

Bateman & Snell (2008) mencionan que la gerencia participativa es la dimensión de la variedad de comportamientos desarrollados por los gerentes para involucrar a sus empleados en la toma de decisiones. En efecto, las organizaciones, sin exceptuar las mixtas petroleras venezolanas, han generado modificaciones en las formas en las que funcionan y se gestionan las actividades conducentes a la participación de su gente. En este particular se cita a Chiavenato (2011) quien refiere que la participación es el proceso de transferir responsabilidades y decisiones a las personas. Entonces, los gerentes están delegando más medios para fortalecer a las personas en todos los niveles para que ellas puedan tomar las decisiones en su trabajo.

A razón de lo expuesto, la ética, desde el escenario de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas, contribuye a promover una actuación transparente en la gente, una toma de decisiones gerenciales basada en una filosofía ética, presente en el cumplimiento de las actividades laborales, desempeñadas tanto a modo individual como colectivo. Por consiguiente, considerando las posturas de los autores, la gerencia participativa puede distinguirse como un modelo de gestión abocada a la construcción del conocimiento humano, que permita generar acciones hacia el éxito empresarial a través de sus acciones, forjando unos comportamientos transparentes y responsables.

217

Principios éticos de la gerencia participativa

Según los criterios de Hartman, Desjardins & Espinoza (2014), los principios éticos son un tipo de reglas que debe seguir el hombre, incluso si al hacer una determinada cosa ocurren buenas consecuencias, o aun si resultan consecuencias negativas; por tanto, compromete el actuar o decidir de cierta forma. Para Paz, *et al.* (2015), los principios éticos representan el comportamiento corresponsable con la sociedad donde participa, mediante la incorporación de valores ante las acciones destinadas a otorgar respuesta al bienestar de su gente, las comunidades y el medioambiente.

Paz, Harris & Molero (2010) señalan a la ética como fundamento que va más allá de un desempeño organizacional, ya que devela el comportamiento personal de los miembros adscritos a ella, enmarcado en su actuación. No se trata de una conducta inexcusable para dar valor social al proceso irreversible de los cambios del entorno; por el contrario, crea un código ético valorativo del crecimiento personal y profesional del ser humano; asimismo, la práctica de acciones sociales responsables, que promuevan valores compartidos entre los colaboradores, a fin de convertirse en un marco de referencia ético.

218 Por otra parte, Sánchez, Paz & Magdaniel (2015) señalan que el elemento principal de la ética se fundamenta en los problemas morales del hombre, en sus principios, normas y convicciones que permiten comprender su comportamiento en la sociedad. Asimismo, infieren los autores que la estabilidad de los valores requiere que la actividad se desarrolle bajo el conocimiento de los mismos, indicando la forma más conveniente para resolver las distintas situaciones que se presenten, debido a que actúan como una especie de sistema propio de cada organización para solucionar las necesidades.

Por ello, los valores suministran la dirección para establecer el quehacer de las organizaciones, sirviendo de base para inspirar la razón de ser de cada empresa y, por ende, la satisfacción de los colaboradores en el trabajo que desempeñan para el logro del éxito. Señalan Hartman, *et al.* (2014) que los valores son creencias subyacentes que provocan que se actúe o decida de una forma u otra; desde el contexto empresarial comprende el conjunto de creencias y principios que proporcionan una guía definitiva para la toma de decisiones, siendo identificables. Pero asimismo establecen las expectativas normales en la empresa. Es así como los autores señalan que los valores éticos son las creencias y principios que promueven imparcialmente el bienestar humano.

Dentro de este orden de ideas, para Paz, *et al.* (2016) las personas, para llevar a la práctica valores, dirigen sus acciones hacia la transparencia y objetividad de todo cuanto hace en sus compromisos y responsabilidades adquiridas en el quehacer diario, no solo desde las esferas laborales, sino como persona integral al servicio de una sociedad. En este sentido, atendiendo el objeto de estudio en las empresas mixtas petroleras venezolanas, entre los principios éticos de la gerencia participativa están los siguientes:

Responsabilidad

La responsabilidad como principio ético permite orientar, reflexionar, analizar las acciones del líder. Para Zainthaml & Bitner (2002), implica estar dispuestos en todo momento a ayudar, es la voluntad de colaborar con los clientes, de prestar el servicio lo más pronto posible. Con esto se destaca la atención y rapidez con las que se cubren los requerimientos o exigencias de los clientes. De tal manera que la responsabilidad es el cumplimiento de las tareas a través de ella, el funcionamiento continuo de las acciones, mide ciertos indicadores que, aunados a labores empresariales, estén vinculados con la puntualidad, alcance de los objetivos, cumplimiento de las metas, aumento de la productividad, la empleabilidad, entre otros.

219

Para Cuevas (2009), la responsabilidad aplicada al individuo o la empresa puede ser llamado para responder por sus actos o por las consecuencias del mismo. En su sentido amplio sería un elemento organizacional, pero depende del enfoque que se le dé. Para los seres humanos filosóficamente sí es un aspecto organizacional, aunque sus alcances varían de autor en autor, siendo considerado como la consecuencia de la libertad, sin la cual no es posible hablar de responsabilidad.

Respeto

El respeto entre los principios éticos de la gerencia participativa puede ad-

quirir un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; en cuanto a deberes, también derechos, de acuerdo a la posición situacional del individuo. Fraile (2010) expresa que el respeto es una actitud y disposición para mantener una buena relación con los demás, y no subestimar o infravalorar el comportamiento de los compañeros. El respeto se relaciona con: el reconocimiento y la dignidad, así como con la atención a los derechos y deberes que uno tiene con los demás.

La idea de moralidad estaba vinculada a la idea del respeto a las personas, es decir, el imperativo categórico de tratar a cada persona como un fin en sí misma y no como un medio. Planteado por Kant, (1785/1949 citado por Bonilla & Trujillo, 2005), el respeto consiste en el reconocimiento de los intereses, así como los sentimientos del otro en una relación. No es simplemente la consideración o diferencia; implica un verdadero interés no egoísta por el otro, más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.

220

Los autores reconocen la importancia del respeto no solo como un valor, sino como un principio organizacional evidenciado entre el líder y sus colaboradores, en el quehacer de sus actividades de trabajo, constituyendo un principio ineludible para crear un ambiente desde la gerencia participativa, donde todos los colaboradores hacen parte de la gestión y alcance de los indicadores planteados en el plan organizacional.

Transparencia

La transparencia está relacionada a otros temas como la sinceridad, la credibilidad además de la confianza. Según Goleman (2012), cuando se habla de crear una cultura de la sinceridad, en realidad se dialoga sobre la libre circulación de información en una organización incluyendo al público. La clave para construir esta cultura se fundamenta en la alineación de los valores junto a la misión y visión.

Para By (2014), la transparencia es una virtud cada vez más valorada por las personas, ya que son ellas las que precisan confiar en el líder y en su organización, es decir, tiene la capacidad de crear un ambiente saludable, positivo, genera seguridad, confianza y promueve el compromiso, lo que repercute en la productividad de la empresa. Hoy en día, mediante la transparencia, entra en contacto con el universo de algunos conceptos para ser arma fundamental en la lucha contra otros como corrupción, falta de ética o engaño.

Por su parte, Puig (2014), desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, dice que las aproximaciones más ricas son aquellas que no se focalizan tanto en la práctica de la transparencia en las organizaciones como en el valor que subyace para la persona, así como en sus relaciones con los demás: Cuando ser transparente significa ser uno mismo, generar la posibilidad de compartir nuestro interior y dar oportunidad a la aparición de escenarios compartidos.

221

Los autores coinciden en que la transparencia es parte esencial de los principios de una gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas, además del comportamiento de ellas para fomentar el seguimiento y los planes que repercuten en la competitividad, lo cual se traduce en una visión o la realidad demostrando respeto, también preocupación por los demás.

MÉTODO

El presente artículo se desarrolla mediante la práctica de actividades investigativas para conocer la información asociada al tema objeto de estudio, en este caso los principios éticos de la gerencia participativa, a través de criterios de reflexión analítica y crítica para cumplir con el objetivo planteado. Al respecto, la epistemología se considera una de las ramas de la filosofía, parte de la ciencia, la cual tiene como objeto hacer un recorrido histórico respecto a la construcción del conocimiento.

En virtud de ello, el sistema teórico, visto como un modelo en la ciencia, organiza y dirige la investigación científica, permite aparecer algunas hipótesis e impide el desarrollo de otras. Palella & Martins (2012), lo definen como un modelo que convalida una manera de percibir la realidad, utilizando un lenguaje y forma particular de ver las cosas; representa el conocimiento, modelo al cual se llega para convalidar la manera de percibir la realidad.

La presente investigación se apoyó en la práctica de técnicas metodológicas cuantitativas, lo cual, según lo señalado, corresponde a un estudio positivista, donde la recaudación de la información se hizo en las gerencias general y de recursos humanos de las empresas objeto de estudio, definido por Merino & Pintado (2016) como aquel que se caracteriza por la objetividad y no se centra en la investigación de motivaciones ni actitudes.

222

Por consiguiente, se analiza desde el campo estadístico con la aplicación de técnicas metodológicas e instrumentos de frecuencias. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), se encuentra basado en fenómenos observables, susceptibles de medición, análisis matemáticos, operacionalizados, mediante variables, dimensiones e indicadores. Para Hurtado (2008), el positivismo estudia relaciones de causalidad entre dos o más variables, verificando el efecto que puede generar una en la otra u otras. Para Guba 1989, citado por Guanipa 2010), la investigación positivista o cuantitativa se ocupa de los hechos y las causas de los fenómenos sociales, desinteresándose de los estados subjetivos de las personas.

Por otra parte, el tipo de investigación se enmarca en el nivel analítico descriptivo, donde se estudiaron aspectos característicos de la situación objeto de estudio. Para Hurtado (2008), se trata de aquella donde reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios, dependientes de los objetivos

en estudio, teniendo como propósito exponer detalladamente sus características, de modo tal que los resultados se puedan obtener partiendo del fenómeno estudiado, propósito perseguido por el investigador.

Señala Bavaresco (2008) que la investigación analítica o explicativa causa control o testigo; comprende la búsqueda, descubrimiento, causas, motivos o razones que son desconocidos a los problemas planteados; los datos obtenidos permiten la comprobación, por ser información verificable como referentes empíricos. Asimismo, su sustento se desprende de una teoría y del estudio investigativo. Por su parte, Tamayo & Tamayo (2009) opinan que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. Por ello, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o en los grupos de personas, grupos o cosas; se conduce o funciona en presente, siendo intérprete de la situación, de acuerdo a los datos obtenidos referentes a la variable investigada.

223

En referencia al diseño de la investigación, se establece como no experimental, por cuanto no se realizó manipulación directa de la variable por parte del investigador. Los planteamientos de Hernández, *et al.* (2014), establecen que la investigación no experimental se caracteriza por no manejar intencionadamente las variables, solo observa los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para después interpretarlos. El investigador no controla la variable en estudio, ni influye en ella debido a que sus efectos ya ocurrieron.

Por consiguiente, esta investigación se enuncia desde su método como un estudio transversal, donde la obtención de información de la variable estudiada se efectuó en un momento único, seleccionado por los investigadores. Para Hernández, *et al.* (2014), los diseños transversales son estudios

donde el investigador recolecta los datos o la información en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico, en un solo tiempo de obtención de datos ante la población.

Para conocer la apreciación de los encuestados sobre los principios éticos de la gerencia participativa en la empresa objeto de estudio, la recolección de datos, se suscribe como un estudio de campo, el cual consiste en llevar a cabo el proyecto, teniendo como característica fundamental acercar a los investigadores con el objeto de estudio: los sujetos, las organizaciones o los diversos escenarios investigados. Señalan, Tamayo & Tamayo (2009), que en un diseño de campo, los datos que se recogen directamente de la realidad se les denomina primarios.

224

En cuanto a la población de estudio, se caracterizó como finita y accesible, siendo representada por 30 gerentes, conformada por 15 sujetos de la Gerencia de Recursos Humanos y 15 Gerentes Generales de las empresas mixtas petroleras del Occidente de Venezuela, específicamente el estado Zulia, donde no fue necesario acudir a la aplicación muestral, por lo que se estudió la totalidad de sujetos en su conjunto, sin efectos discriminativos o características particulares de exclusión, convirtiéndose en un censo poblacional.

A partir del enfoque de Hernández, *et al.* (2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, partiendo de características de contenido, de lugar y tiempo. Para realizar la presente investigación se utilizó en el proceso de recolección de datos la técnica de observación por encuesta, que, según Tamayo & Tamayo (2009) es una técnica que conduce a sistematizar los datos a través de su observación directa, en el propio lugar donde ocurren los hechos, valiéndose de

instrumentos para tales fines. Manifiesta Sabino (2008) que en la ciencia social, cuando se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas, por tanto se emplean medios como la encuesta, en el cual la obtención de información se logra de un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.

En cuanto a recopilar y registrar información de interés, se aplicó un cuestionario contentivo de 12 ítemes en opciones múltiples de respuestas, tales como: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, donde cada opción recibe un puntaje comprendido entre 1 y 5. La intención fue medir la variable, principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras en Venezuela. Para Hernández, *et al.* (2014), un cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consistiendo en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Sabino (2008) cree que el cuestionario es un instrumento concreto de recolección de información que contiene un conjunto de ítemes.

225

Para Hernández, *et al.* (2014), los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, teniendo como función establecer una correspondencia entre el mundo real con el mundo conceptual, siendo el cuestionario el instrumento más utilizado para recolectar datos, consistiendo en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Sabino (2008) admite que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Por consiguiente, en la presente investigación, el instrumento fue un cuestionario construido para indagar y analizar la información acerca de la variable, considerando dos aspectos, las bases teóricas y la operacionalización de las variables de estudio, siendo

la razón de ser de estos los criterios guiados por el investigador.

Una vez diseñado el instrumento, es sometido a un proceso de validez y confiabilidad, en el cual el primer referente a la validez del instrumento se obtuvo mediante la evaluación y juicio de 10 expertos, quienes revisaron la pertinencia de los ítemes con los objetivos, la variable, dimensiones e indicadores respectivos; mientras la segunda sobre la confiabilidad se midió aplicando la fórmula del Alfa Cronbach, obteniendo como resultado 0,94 de fiabilidad. Según Hernández, *et al.* (2014), la validez es el grado en el que un instrumento mide la variable en estudio, y la confiabilidad es el grado en que su aplicación repetida a sujetos en condiciones similares produce los mismos resultados.

226

La interpretación de los resultados de la información emitida por la población encuestada, se obtuvo de aplicar el *software* estadístico SPSS versión 19.0, donde se cuantificaron, organizaron, registraron y tabularon los datos, permitiendo, posteriormente, analizarlos mediante la estadística inferencial, de acuerdo a la opinión emitida por los encuestados e interpretados, apoyados en un baremo de interpretación de campos promedios (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1
Baremo de interpretación del promedio de datos

Rangos	Categorías
1,00 ≥ 1,80	Muy baja
1,81 ≥ 2,60	Baja
2,61 ≥ 3,40	Moderada
3,41 ≥ 4,20	Alta
4,21 ≥ 5,00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo orientado a analizar los principios éticos de la ge-

rencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas ubicadas en la región occidental, específicamente en el estado Zulia, al emplear la técnica estadística análisis de la varianza (ANOVA), se precisa la significancia obtenida por los indicadores de la dimensión “Razones o Indicadores de Rentabilidad”, el cual obtuvo un nivel de significancia de 0,000; siendo este valor menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial).

Se concluye que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados, por lo que todos no tienen el mismo grado de presencia en esta dimensión, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Nivel de significancia.
Dimensión: Principios éticos de la gerencia participativa ANOVA de un factor

Puntaje	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	10.640	2	5.320	59.819	.000
Dentro de grupos	7.737	87	.089		
Total	18.377	89			

227

Fuente:Elaboración propia (2016).

De igual modo, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, revela las diferencias entre los indicadores de la dimensión “Principios éticos de la gerencia participativa” de la variable “Gerencia Participativa”. Al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores, (Ver Tabla 2).

En la Tabla 2 se presentan los resultados de comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó tres subconjuntos, establecidos en similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero al indicador “Respeto”, con la puntuación más baja, destacando una media de = 3,67 puntos; en el segundo subconjunto se ubicó el “Responsabilidad”, con un promedio de = 4,20 puntos; segui-

damente del tercer subconjunto, se situó el indicador “Transparencia” con una media de = 4,50 puntos.

En este orden de ideas, se presentan los resultados de los promedios, donde el indicador “Nivel 1” se ubica en la Categoría de Análisis “Muy Bajo” entre el intervalo establecido (1,00 < 1,80), seguido de los “Nivel 2” y “Nivel 3”, que se situaron en la Categoría de Análisis “Moderada” entre el intervalo establecido (2,61 < 3,40), mientras que el “Nivel 4” y “Nivel 5” se situaron “Alta” en el intervalo (3,41 < 4,20).

Tabla 2
Dimensión: Principios éticos de la gerencia participativa
Anova de un factor subconjuntos homogéneos

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0,05		
		1	2	3
Respeto	30	3.6778		
Responsabilidad	30		4.2000	
Transparencia	30			4.5111
Sig.		1.000	1.000	1.000

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 30.000.

Fuente: Elaboración propia (2016).

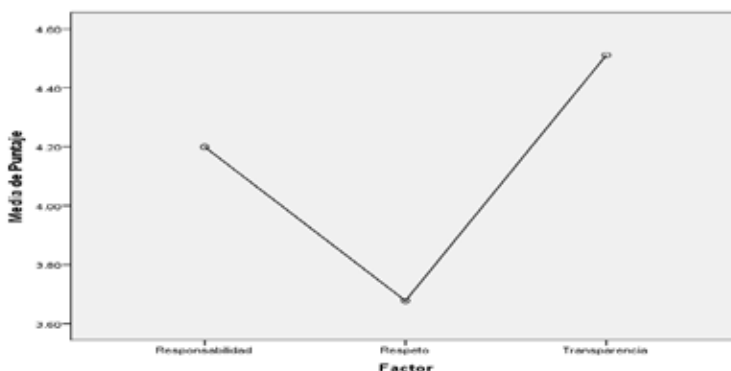


Gráfico 1. Principios éticos de la gerencia participativa

Fuente: Elaboración propia (2016).

El análisis realizado permitió observar las diferencias entre indicadores, al igual que entre los grupos. Lo anterior es el resultado de la opinión expresada por la población objeto de estudio, revelándose coincidencias moderadamente significativas entre el indicador “Respeto” con relación a los indicadores “Responsabilidad” y “Transparencia”.

No obstante, los principios éticos son impulsores de las principales alianzas estratégicas de la organización, puesto que permiten la integración en el sentido de pertenencia en la misión, visión, cultura organizacional, políticas o su filosofía de gestión, con la finalidad de alcanzar las metas compartidas por los miembros de la organización. Por su parte, con los resultados obtenidos al analizar los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras, son empleados adecuadamente en dicha gerencia, puesto que adquirieron un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; en cuanto a deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo.

229

El Gráfico 1 ilustra las tendencias de las opiniones manifestadas por los sujetos en las empresas mixtas petroleras venezolanas, donde se observan las medias por cada uno de los indicadores de la dimensión “Principios de la gerencia participativa”. En este se muestran los promedios en orden descendente de acuerdo a la preferencia de los supervisores y analistas de los contextos investigados.

A manera de conclusión, se expresa que los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas, son utilizados adecuadamente en la gestión de sus procesos de trabajo, no solo en la gerencia general, sino también en la de recursos humanos por ser ambas las utilizadas como insumo referencial, al momento de desarrollar el estudio, puesto que en ellas se adquiere un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; y por otros, siendo congruente en cuanto a deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo.

Las organizaciones futuras que la sociedad exige necesariamente deben adecuarse a esquemas gerenciales conjuntamente con su talento humano, con la finalidad de alcanzar una excelente gestión enmarcada en la vida de calidad, sentido de pertenencia, equidad y bien común, permitiéndole establecer relaciones competitivas con su entorno.

Se permite precisar que los gerentes de las empresas mixtas petroleras venezolanas promueven la gerencia participativa, sustentada en principios de responsabilidad, transparencia, respeto para la gestión efectiva de sus acciones, siendo portavoces de una gerencia integral, con una toma de decisiones éticas. En este particular, el indicador con puntuación más baja fue el respeto, por lo cual, los líderes y colaboradores deben revisar los principios humanos y sociales idóneos en el desarrollo de las actividades humanas, ya que el respeto no es solo un valor, forma parte de la intervención del hombre en su relación con los demás, siendo parte de su compromiso moral y ético en su actuación en el entorno.

230

A partir del respeto como valor y principio organizacional, se fundamenta el deber y el derecho. Es por ello que los principios éticos están directamente vinculados con la gestión de la gerencia participativa, ya que implica un compromiso activo entre los colaboradores de la organización, permitiendo cooperar por el alcance de la excelencia empresarial, siendo copartícipes del alcance de los objetivos planteados en los planes empresariales.

Ante la realidad planteada, se sugiere realizar una evaluación entre la gente en cuanto al cumplimiento de sus deberes y derechos, específicamente aquellos valores que sustenta su actividad misional, a fin de plantear acciones que conlleven a crear una gestión ética bajo una cultura transparente, de responsabilidad y respeto por los demás, en beneficio de la imagen y calidad funcional de las empresas; asimismo haciendo una revisión del marco filosófico para redefinir los roles o perfiles de gerentes y trabajadores en función a los principios éticos que sustenta la gestión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, O. & Pulido, R. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de Saberes*, 6. Editorial CECAR (Colombia) y UNERMB (Venezuela).
- Bateman, T. y Snell, S. (2008). *Management: The New Competitive Landscape*. Séptima edición. México: Editorial MacGraw-Hill.
- Bavaresco, A. (2008). *Proceso metodológico de la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. Quinta edición. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bonilla, A. y Trujillo, S. (2005). *Análisis Comparativo de Cinco Teorías Sobre el Desarrollo Moral*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis15.pdf>
- By, R. (2014). *Líderes de hoy. Cuando la transparencia es un valor en alza*. *Revista Celpax para mejorar el clima laboral*. Barcelona, España: Gran Vía. Disponible en: <http://www.celpax.com/es/lideres-de-hoy-cuando-la-transparencia-es-un-valor-en-alza/>
- Cortina, A. (2012). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. España: Editorial Trotta.
- Cuevas, R. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre. Santiago de Chile. *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23), 323-349.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Frailé, A. (2010). El Desarrollo Moral en el Deporte Escolar en el Contexto Europeo: Un Estudio Basado en Dilemas Sociomorales. *Revista Estudios Pedagógicos XXXVI*, 2, 83-97. Valdivia / Región de los Ríos, Chile.
- Goleman, D. (2012). *La Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.

- Guanipa, M. (2010). *Reflexiones básicas sobre investigación. Primera edición*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Hartman, L., Desjardins, J. y Espinoza, F. (2014). *Ética en los negocios. Decisiones éticas para la responsabilidad social e integridad personal*. Segunda edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Venezuela: Ediciones de Sypal-Quirón.
- Illanes, J. y Esparza P. (2015). *La gestión participativa: un enfoque para la moderna dirección de las organizaciones*. México: Universidad Católica Raúl Silva Hernández. Tesis de Grado. Distrito Federal-México.
- Merino, M. y Pintado, T. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Primera edición. Madrid: Editorial ESIC.
- Mora, C. (2014). Gerencia participativa en empresas venezolanas, especialmente las pymes. *Revista Entorno Empresarial*.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Paz, A., Harris, J. y Molero, L. (2010). Ética, fundamento de la responsabilidad social universitaria. Ponencia presentada en las II Jornadas Científicas Internas de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Difusión de Saberes en el Mundo Globalizado. Venezuela, Maracaibo.
- Paz, A., Harris, J. y Paz, J. (2015). *Cultura ética y responsabilidad social: identidad con rostro humano en universidades*. Ponencia presentada en las VII Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández “El desarrollo de un país depende de la ciencia. Dr. Jacinto Convit”. Maracaibo, Venezuela.
- Paz, A., Suárez, H. & Vanegas, B. (2016). Formación en valores, compromi-

- so en la Universidad de La Guajira. *Escenarios*, 14(1), 51-62. Universidad Autónoma de Barranquilla, Colombia.
- Puig, J. y Martín, X. (2014). *Competencias en autonomía e iniciativa personal*. Madrid: Editorial Alianza.
- Sabino, C. (2008). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Salazar, G. y Rodríguez, M. (2012). Ética Profesional: dirección por valores. *Cuadernos de Administración. Servicios organizacionales*, 25(44), 117-139. Bogotá, Colombia. Disponible: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3598/2706.
- Sánchez, J., Paz, A. y Magdaniel, Y. (2015). *Gestión ética para una empresa exitosa. Empresas distribuidoras de agua domiciliaria*. Primera edición. Colombia: Editorial Universidad de La Guajira, Riohacha.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (2002). Recuperado de: <http://www.msd.com.mx/empresa/sala/institucional/te-noticia-08.htm>
- Zambrano Van Beverhoudt, E. (2007). El valor de la ética para alcanzar la excelencia en la Gerencia Universitaria. *Negotium*, 3(8), 30-63. Venezuela.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Como citar este capítulo:

Paz-Marcano, A., González-Morillo, L., Prieto-Pulido, R. & Monsalve-Peláez, M. (2017). Principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 209-233.

Gestión de talento humano
para la generación del compromiso
organizacional en empresas
constructoras colombianas¹

**Talent management human for the generation of
the organizational commitment in colombian con-
struction companies**

María Castellano Caridad
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia
mcastellano@ul.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8236-7724>

235

Pedro Hernández Malpica
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
phernand9@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1965-8449>

Migdalia Caridad Faria
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
mcaridad1@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-9389-248X>

¹ El presente capítulo es resultado del proyecto de investigación titulado: Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas colombianas.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas. La metodología utilizada fue de tipo explicativa, descriptiva, con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por 72 empleados de los departamentos de administración y operaciones de empresas constructoras del municipio Barranquilla, Colombia, y se obtuvo la *data* mediante la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert, validado por siete expertos en el área, cuya confiabilidad arrojó un coeficiente $r_{tt} = 0,85$ calculado con el método Alpha Crombach. El análisis de los datos se realizó mediante estadísticas descriptivas, determinándose, de acuerdo a los resultados de la investigación, que los procesos de gestión de talento humano en las empresas no se ejecutan bajo ningún criterio estandarizado o normativo, y de acuerdo a cómo se apliquen estos procesos se puede propender a generar compromiso organizacional, recomendándose para ello la sistematización de un modelo dirigido a la operacionalización eficiente inherente a esa gestión.

Palabras clave: gestión de talento humano, estrategia, compromiso organizacional.

ABSTRACT

The present investigation was to determine the influence of the management of human resources for the generation of the organizational commitment in Colombian construction companies. The methodology used was explanatory, descriptive, field, non-experimental and transactional design. The population was composed of 72 employees of the departments of management and operations of construction companies of the municipality Barranquilla, Colombia, and obtained the data through the application of

a questionnaire with scale type Lickert, validated by 7 experts in the field, whose reliability I threw a coefficient $r_{tt} = 0.85$ calculated with the method Alpha Crombach. The analysis of the data was performed using descriptive statistics, determined according to the results of the research management of human talent in business processes do not run under any standard or normative criteria, and according to how these processes apply can tend to generate organizational commitment, recommending this systematization of a model aimed at the efficient operationalization inherent in this management.

Keywords: management of human talent; strategy; commitment to organizational.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a una sociedad moderna y cambiante llena de retos y desafíos, donde se busca cumplir las metas y objetivos organizacionales establecidos de acuerdo a su misión. Para ello deben estar orientadas a prestar especial atención a las actividades del talento humano y así contar con un personal preparado, capacitado, que desempeñe sus labores con un alto grado de calidad, efectividad y eficiencia, lo que trae como consecuencia el logro de objetivos corporativos aunado a la productividad, lo que se traduce en un elevado grado de compromiso.

En este orden de ideas, de acuerdo con los cambios y retos ocurridos en el mundo global y empresarial en los últimos 20 años, haciendo énfasis en la nueva era de la tecnología, se ha originado un nuevo enfoque de estudio centrado en los procesos de gestión de talento humano, donde se han ido vinculando progresivamente elementos y variables que antes no eran tomadas en cuenta como relevantes en dichas actividades. En virtud del auge de la apertura de fronteras y progreso social, se hace énfasis en la creación de metodologías de trabajo que apoyen los esfuerzos de ellas para cambiar, ha-

cerse globales, flexibles, productivas, además generar estrategias orientadas al cliente interno, (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011).

En este contexto, los estudios sobre la gerencia de talento humano se han orientado a la aplicación de técnicas que permitan contribuir a la identificación objetiva de la situación real de la empresa para la redefinición de la gestión de personal, determinado por aspectos o características de su entorno, como lo son las rápidas transformaciones, la diversidad de la fuerza laboral, la legislación, la evolución, el papel de la familia, las carencias en la formación y, por último; la globalización, la cual, como ya se mencionó, ha influenciado el desarrollo de la economía, la sociedad, la cultura, la política, entre otros; pues es un fenómeno que busca unir a los ciudadanos del mundo, y por ende a los individuos dentro de las corporaciones.

238 En este orden de ideas, puede afirmarse que la efectividad, productividad y competitividad son variables fundamentales del mercado nacional e internacional, razón por la cual se hace necesaria la aplicación de métodos o técnicas que permitan optimizar el desenvolvimiento de los procesos de producción, así como de administración de las organizaciones, en virtud de mejorar las actividades laborales y los procesos productivos. En este marco de funcionamiento, la debida atención del talento humano hace de esa vía una de las posibles para adoptar.

Aunado a ello, Chiavenato (2011) señala que en los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica; en este ámbito, el proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. He aquí la articulación del trabajador, quien se vincula a las empresas como un socio que genera un aporte al valor agregado, este contribuye con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.

Dentro de estas perspectivas, se considera que los empleados tienen expectativas diferentes, acerca del trabajo deseado a desempeñar; algunos quieren colaborar en dirección a sus puestos de trabajo, otros participar en las oportunidades que se obtienen dentro de la organización; del mismo modo se encuentran aquellos con deficientes competencias, induciendo a los gerentes a rediseñar los puestos de trabajo para ofrecer una amplia formación antes de ingresar a los nuevos oferentes.

También es de observar que las perspectivas y necesidades de la fuerza laboral han ido cambiando, lo que ha obligado a la búsqueda de personal acorde a las expectativas y necesidades del entorno en el cual laboran, puesto que cada individuo es un fenómeno, sujeto a la influencia de diversas variables, entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes, actitudes y patrones de comportamiento diversos. Así los hechos, si las organizaciones se componen de personas, el estudio de ellas constituye el elemento básico para definir la gestión del talento humano.

239

Atendiendo a estas consideraciones, Dessler y Valera (2011) manifiestan que la gestión del talento humano surge de las necesidades de la empresa de retener a sus colaboradores mejorando sus condiciones laborales. Es un proceso que nace en los años 90, el cual se implementó dada la relevancia en los efectos positivos que se obtuvieron en cuanto a la competitividad de la organización y el logro de los objetivos, involucrando a los empleados. Se destaca además, que en varios países la gestión de talento humano ha cambiado de tal manera que no es solamente de conveniencia del departamento de talento humano, sino también hace parte de las estrategias empresariales; desde este punto de vista, mirando la empresa como un todo y de manera interdisciplinar, se gestiona y se miden las necesidades de talento humano.

A este respecto, el talento humano se percibe como el potencial a través del cual se logra la eficiencia y eficacia de la organización, por ende se les debe proporcionar los métodos para optimizar su utilización y elevar su compromiso; ello permitirá el aprovechamiento de sus capacidades, de sus potencialidades. En este sentido, la importancia del talento humano no se sustenta solo en la gestión, sino que también abarca las decisiones que toma la empresa, orientándose en la optimización de recursos para mejorar el desempeño laboral, creando valores corporativos con miras a desarrollar el capital humano, y que este sea el objetivo fundamental de la empresa.

240

Dentro de este marco, Alles (2009) indica que lograr una buena gestión de talento humano involucra desarrollar a las personas que integran a la organización, tanto en conocimiento como en competencias, con ello el gerente deja presencia de su capacidad gerencial, logrando mantener el estatus o su continuidad con características de líder con capacidades y competencias reconocidas y legitimadas. Así, la gestión del talento humano debe diseñarse y ejecutarse diariamente en forma coordinada con la aprobación y el compromiso gerencial, y la participación de todos los entes que conforman la empresa, siendo una labor no solo del área de talento humano; también debe ser implementado en todos los niveles de la organización. Esa es la premisa actual.

De allí que la organización competitiva debe asumir desafíos y responsabilidades capaces de generar el proceso de gestión de talento humano; el cual se encarga de un conjunto de actividades que tratan de cumplir los objetivos relacionados con el personal dentro de la organización, a través de métodos, procedimientos, políticas, prácticas y funciones. Una de las finalidades de la gestión humana es proyectar y desarrollar el recurso humano mediante planes tendientes a mejorar en el personal, habilidades, destrezas y competencias, con la finalidad de alcanzar un máximo rendimiento labo-

ral y, en el caso de las organizaciones objeto de estudio, elevar el compromiso organizacional.

Se destaca que en la actualidad, Colombia presenta un proyecto de desarrollo urbano que ha generado una gran cantidad de construcciones, dando lugar a un proceso competitivo entre las empresas que están al frente de dichos proyectos. De acuerdo con ello, se ha hecho imprescindible para estas empresas diseñar estructuras flexibles al cambio, derivadas como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, además de forjar condiciones para promover equipos de trabajo vinculados a la concepción del conocimiento, para desarrollar valor al trabajo y adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Para ello requiere hacerse de un proceso de gestión sistemático, normativo de talento humano, considerándosele como una inversión que a través del tiempo va a generar rentabilidad.

En virtud de lo planteado, las empresas de construcción en Colombia se han vuelto más competitivas, por ende se han orientado a la búsqueda de estrategias para captar y promover al empleado, estableciendo como meta atraer y retener a colaboradores productivos, a través de la gestión de talento humano, lo cual le facilite la estabilidad laboral y el compromiso organizacional.

241

Indudablemente, dada la situación de competitividad en la construcción, atraer personal se ha tornado cada vez más difícil, más aún en la ciudad de Barranquilla, donde las empresas de construcción han tenido un auge indescriptible, suscitado por la ubicación estratégica de la ciudad, el desarrollo logístico empresarial, el desarrollo portuario, procesos de desarrollo y crecimiento urbano, entre otros; lo que ha desencadenado la presencia de múltiples construcciones, induciendo a estas empresas a sumergirse en una guerra de talento. Dichas empresas experimentan el ser más competitivas, y el talento humano se ha convertido en un socio estratégico a fin de lograr una ventaja diferenciadora en este tipo de organizaciones.

También se destaca que la apertura económica ha generado grandes cambios, vinculados al surgimiento de nuevos empleos y recreando necesidades de atención al talento humano, por lo cual urgen, además de personal especializado en estas áreas, trabajadores que cuenten con la capacidad de ejecutar en forma efectiva dicho proceso de gestión. En respuesta a estos planteamientos, el presente estudio se orientó a determinar la influencia de la gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas, específicamente en Barranquilla, donde se abordan temas relacionados con el reclutamiento, la selección, entrenamiento, capacitación, así como la necesidad de involucrar a todos los empleados de la organización en los temas de una visión compartida, los valores de la organización, sus creencias, actitudes, presuposiciones, y expectativas cónsonas con la cultura organizacional para afianzar el compromiso en las empresas constructoras en la ciudad de Barranquilla-Colombia.

242

Estado del arte y fundamento teórico de la Gestión de talento humano y su enfoque estratégico

Para todas las organizaciones, el realizar una gestión eficaz de su recurso humano es medular; esto, originado por el proceso económico-social que a nivel mundial han puesto en la palestra las prácticas de gestiones integrales del talento humano, con la finalidad de sumar nuevos empleados con capacidades diversas. Las empresas apuestan por retener a los trabajadores cualificados con antigüedad, y de igual manera están llamadas a orientar e incrementar el sentido de pertenencia de sus empleados hacia la organización para que coadyuve a la optimización de las operaciones orientadas al logro de resultados positivos.

En este orden de ideas, los directores, gerentes y supervisores, deben ejecutar acciones de forma oportuna y correcta, donde se involucren estrategias

y tácticas con la finalidad de obtener ventajas competitivas en el mercado. Bien lo señalan dentro de este marco Dolan y Raich (2010), opinan que la gestión de recursos humanos implica una serie de procesos que busca cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que labora en una empresa, partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidos la organización. Es pertinente resaltar aquí que el talento humano no es solo el esfuerzo o la actividad humana comprendida en la organización, asimismo son los factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como lo es el conocimiento, la experiencia, la motivación, el interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto, se puede inferir que ejecutar la gestión de talento humano en forma estratégica involucra la elección del personal adecuado para el puesto solicitado, una correcta orientación del personal de nuevo ingreso en la organización, capacitación requerida para el trabajo por el empleado, mejoramiento del desempeño laboral de cada persona, desarrollar relaciones laborales amables con cooperación creativa, fundamentar la creación y conservación de la moral, proteger la salud o total bienestar de los empleados, entre otros aspectos; todo esto conlleva a un personal altamente motivado, y por ende comprometido con la organización.

243

Adicional a lo anteriormente planteado, se puede decir que para mantener una alta productividad y competitividad en la organización, se hace necesario enfocarse en las actitudes de los empleados y sus efectos, destacando los elementos principales que permitan el proceso estratégico. Bajo este contexto, Alles (2009) consideró que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Aunado a esta postura, Vercher (2010) ha manifestado que la gestión de talento humano, se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, la cual implica poseer conocimientos, adquirir compromiso y tener autoridad. De manera complementaria, abarca muchos factores del individuo, tales como: preparación, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, interés vocacional, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, entre otras; es decir, viene a ser la posesión de varias competencias.

Por otra parte, Chiavenato (2011) mantiene que la gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas e igualmente evaluación de desempeño.

244 Contrastando todas estas conceptualizaciones, se tiene que la gestión del talento humano es una serie de acciones, estrategias y características que conllevan a la organización a un mejor desempeño de su personal, en cuanto abarca todas estas prácticas, y se concibe entonces como un conjunto de políticas y prácticas estratégicas necesarias para mantener un ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización, y en este caso, de las constructoras objeto de estudio de la presente investigación. No hay que olvidar que la dimensión estratégica de la gestión de talento humano, radica en el hecho de velar por todos los asuntos relacionados con los empleados en pro del logro de los objetivos estratégicos y tácticos, que influyen directamente en la calidad de los trabajadores y en el compromiso que estos tengan con su labor específica y general. Desde esta perspectiva y en función de los constructos teóricos indagados (Alles, 2009; Vercher, 2010; Chiavenato, 2011), la gestión estratégica de talento humano contribuirá a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Proporcionar competitividad a la organización: Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Se logra cuando un ejecutivo afirma y da concreción al propósito de la gestión de talento humano, como es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa, las personas; se refiere a dar reconocimiento al personal y no solo dinero, a fin de que se perciba la justicia de las recompensas que reciben, tal como premiar los buenos resultados y no recompensar a las personas con bajo y cuestionable desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Para ser productivo el empleado necesita sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se le trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es fuente generadora de identidad personal. Las personas pasan el mayor tiempo en sus estaciones de labor, lo que amerita encontrar sinergia y armonía para lograr su identificación y fidelidad con el trabajo que realizan. El hecho de sentirse felices con la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Es un concepto que se refiere al aspecto de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia de la organización, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas en el trabajo o tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el ámbito laboral trata de estructurar la tarea y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado, y convertir a la organización en un lugar de experiencias agradables y atractivas.

- Administrar el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales del área necesitan saber cómo enfrentarlos si quieren contribuir con su organización. Estos se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Toda actividad para gestionar el talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de talento humano; es una exigencia actual que tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social, no exentas de ese imperativo las empresas constructoras de Barranquilla.

246

Procesos de gestión de talento humano

Para llevar a cabo los procesos productivos organizacionales, se requiere de un talento humano que comparta los valores y principios que identifican la cultura de la empresa, donde se destaque el rol que juega el individuo dentro de toda organización, por ser elementos fundamentales en los procesos de gestión estratégica; ámbito en el cual los empleados se presentan como ejecutores del funcionamiento de las actividades inherentes a la razón de ser de la organización.

En tal sentido, es oportuno plantear que, de acuerdo a las propias exigencias del trabajador o usuario de esta gestión, se hace necesaria la orientación y reestructuración de las organizaciones hacia la excelencia de los procesos de trabajo, lo cual implica la formación capaz y comprometida con el éxito de la empresa, en cada área que la conforma, desde el nivel gerencial hasta el operativo. Por esta razón se considera pertinente la aplicación de técnicas

de gestión de talento humano, en virtud de que puedan contribuir a la identificación objetiva de la situación real de las empresas y la redefinición de la gestión de personal; la acción y visión de las empresas frente a su equipo laboral para facilitar el desempeño eficiente de los trabajadores.

Atendiendo a estas consideraciones, Chiavenato (2011) afirma que los procesos de gestión juegan un papel fundamental dentro del sistema, ya que el proceso refleja las actividades claves enmarcadas dentro del ciclo del planear, hacer, verificar y actuar. Los procesos dirigen a la organización a innovadoras prácticas de excelencia dentro de un nuevo contexto cultural y estructural.

En el mismo sentido, Vercher (2010) agrega que los procesos de gestión del talento humano se presentan como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales.

247

Asimismo, para Mondy (2010) los procesos de gestión humana, tradicionalmente han estado orientados a resolver situaciones apremiantes de las organizaciones, tales como atender actividades de capacitación, para mostrar en el balance social que se desarrollan acciones para la compañía. Sin embargo, los diferentes constructos teóricos hasta ahora indagados demuestran que, indudablemente, la gestión humana actualmente está más integrada a todos los procesos de la organización cuyos lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos, están concebidos para atraer colaboradores, así como también para el seguimiento de los trabajadores y el liderazgo profesional-personal; así se muestra en la Gráfica 1.

Tal y como se muestra en la Gráfica 1, el proceso de gestión inicia con la

planeación de talento humano, dando paso a lo que involucra la admisión de personas, lo cual, en opinión de Chiavenato (2011), es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. A su vez está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana, y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

248



Gráfica 1. Procesos de gestión de talento humano

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

Para Vercher (2010), los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones; algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación).

Dentro de este marco, la admisión se concibe como una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana; el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las me-

tas organizacionales. Se destaca que en las empresas constructoras, este proceso debería estar asumido para atraer los mejores candidatos a ocupar posiciones, atendiendo las particularidades y características del negocio, para así garantizar el alcance de las metas organizacionales.

En cuanto a la aplicación de personas, como el proceso siguiente, Chiavenato (2011) sostiene que este es utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño. Por otra parte, Vercher (2010) lo relaciona con el diseño de cargo, el cual incluye la especificación del contenido, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada obligación está estructurada y dimensionada; debido a ello, se haya integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

249

En otro orden de ideas, Dolan *et al.* (2010), así como Robbins y Coulter (2010), hacen alusión a los tres grupos más populares de criterios utilizados para la aplicación de personas: evaluar el desempeño, los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. La evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Es importante destacar que hoy en día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano, que consiste en que los/as trabajadores/as tengan influencia y poder de decisión sobre su trabajo, sin necesidad de requerir constante permiso para actuar (empoderamiento); por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. La información descrita permite fundamentar que este es el proceso utilizado para diseñar las ac-

tividades que las personas realizarán al momento de ingresar a las empresas constructoras; en él se incluye el diseño de cargos y la evaluación de desempeño.

En cuanto a la compensación de personas, Chiavenato (2011) destaca que es uno de los procesos utilizados para incentivarlas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas; incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales. En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos clave para la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales que se deben alcanzar.

250 Señala Mondy (2010) que la compensación es el total de los pagos que se le proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito de atraer, retener y motivarlos. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; mientras que la compensación económica indirecta, denominada comúnmente prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

Según Vercher (2010), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas.

Tradicionalmente, la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora,

reduce la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna; esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

En otro orden de ideas, el desarrollo de personas, en opinión de Mondy (2010), es una función importante de la administración del talento humano, que consiste no solo en la capacitación en sí, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño. La capacitación imparte a los empleados conocimientos y habilidades necesarias para sus actividades actuales.

Así mismo, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario, y posee un enfoque de largo plazo; prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas. Su propósito, es lograr un mayor rendimiento que se refleje en los resultados de análisis financiero. Los programas de capacitación gozan de una reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones y mejorar las actividades de investigación, entre otros.

251

Por otra parte, Chiavenato (2011) sostiene que capacitar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Dolan y Raich (2010) definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus

conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

En este sentido, vendría a ser una acción permanente y enriquecedora que dota a las personas de conocimiento y experiencias que promuevan su valor profesional y mejora del rendimiento, en un puesto concreto dentro de la organización mediante el incremento de sus habilidades, potenciando los conocimientos y actitudes, lo cual se debe aplicar en las empresas constructoras de Barranquilla, a fin de lograr el compromiso que se requiere de los empleados que la conforman.

252

En cuanto al mantenimiento de personas, Chiavenato (2011) plantea que este es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

En el mismo orden de ideas, Dolan y Raich (2010) manifiestan que la gestión del talento humano será estratégica, cuando la organización logra captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos y mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo, así como la consecución de los objetivos organizacionales.

Dentro de este marco, la esencia del mantenimiento de las personas radica

en que a los empleados se les debe proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones interpersonales amigables de cooperación y mutua convivencia. En las empresas constructoras de viviendas deben existir las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, ya que esto permite el mantenimiento de las mismas dentro de la organización.

Finalmente el monitoreo o evaluación de personal, está referido a saber lo que hacen los empleados, así como al manejo de sistemas de información gerencial. Según Vercher (2011), tiene un significado especial en esta parte, y consiste en seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren de un considerable esfuerzo en el monitoreo de sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

253

Según Chiavenato (2011), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registros de personal, de cargos, de remuneraciones, de beneficios, de entrenamiento de candidatos y otros registros, según las necesidades de la organización.

Dentro de estas perspectivas, se presenta este proceso como una herramienta esencial en la gestión de talento humano, haciéndose indispensable para enfrentar los desafíos y la competencia actual en mercados cada vez más complejos; la misma profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, orientándose a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional tiene que ver con aquellas actitudes de los empleados, por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte del equipo de trabajo al que pertenecen; a este respecto, Robbins y Judge (2013) se refieren al compromiso como la obligación contraída con la organización, y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales, sino con la compensación de la institución a sus trabajadores, la cual debe estar según los estándares vigentes establecidos a nivel laboral.

254 Asimismo Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aseguran que en la medida que exista afinidad en la cultura organizacional entre empleados y empresa, el resultado será favorable para la organización, y el compromiso laboral será mayor. A su vez, Newstrom (2011) manifiesta que el compromiso es el grado de identificación que posee un empleado con su organización, así como el deseo de seguir participando activamente en ella, e incluso lo cataloga como lealtad del empleado. A través del compromiso, el empleado consolida los valores con la organización y al mismo tiempo crea una interacción entre esta y él, para asumir los retos de la empresa y lograr la excelencia de su labor; en una palabra, vendría a ser fidelidad.

En consecuencia, el compromiso organizacional que se aspira tengan los empleados con las empresas constructoras de Barranquilla, estaría relacionado con los elementos y valores que el empleado toma tanto de la organización como de él, sintiendo que el triunfo de esta es el suyo, y asume las responsabilidades desde una perspectiva más amplia, mediante el bienestar de la organización y de todos los que la integran. Se destaca que para generar compromiso se presentan los siguientes niveles:

**Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional
en empresas constructoras colombianas**

Tabla 1. Niveles de compromiso

Niveles	Posición Teórica
Compromi- so afectivo	<p>Desde la perspectiva de Arciniega y González (2012), el compromiso afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad, es muy frecuente que el trabajador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del empleado hacia su compañía.</p> <p>Para Chiavenato (2011), es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando esta va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien. El colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que posee sentido de pertenencia. En este sentido, el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que estos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.</p>
Compromi- so continuo	<p>Para Arciniega y González (2012), es aquel que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo, el empleado percibe que hace pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le redituen, pudiendo ser inversiones monetarias, como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera; es decir, el empleado está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella, y dejarla significaría perder todo lo invertido.</p> <p>Según Chiavenato (2011), considera esta variable como las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro empleo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; por lo tanto, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la organización para la cual trabaja. Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral. Este nivel de compromiso es consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.</p>
Com- promiso normativo	<p>Según Arciniega, y González (2012), es aquel de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Suele poseer sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrata. Desde luego, la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.</p> <p>Vercher (2010) indica que el compromiso normativo se define como deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa, como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, entre otros). En este sentido, el compromiso normativo es aquel en donde se ha comprobado que los trabajadores, al mantener un alto grado de compromiso tanto afectivo, como de continuidad o normativo, poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.</p>

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

MÉTODO

El método seguido en esta investigación y en función de los datos, se clasifica como de campo; es una investigación no experimental, pues se analizó la gestión de talento humano como influencia para la generación de compromiso organizacional, estableciendo sus naturalezas específicas sin participar o manejar el contexto, y se ejecutó una sola medición. Dentro del diseño no experimental, se tipifica como transeccional, y la población se calificó como finita, accesible y objetiva; no requirió muestra o muestreo. Estuvo compuesta por 72 empleados de los departamentos de administración y operaciones pertenecientes a empresas constructoras en Barranquilla.

256

Para recolectar la información requerida se utilizó como instrumento un cuestionario autoadministrado con escala Likert, con 5 alternativas, donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 representa algunas veces, 2 es casi nunca y 1 es nunca. Los datos se analizaron con estadística descriptiva, calculando parámetros que proveen información global de toda la población, a través de la distribución de frecuencias, convirtiendo los datos en porcentajes o proporciones, los cuales están contenidos en tablas de tendencias porcentuales, todo siguiendo las teoría de autores como Hernández, Fernández y Baptista (2011), y Álvarez (2010), entre otros, en la orientación de todo el proceso.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del cuestionario con diferentes alternativas de respuesta tipo escala Likert, se identificaron los procesos de gestión del talento humano para empresas constructoras colombianas, entre estos se encuentran: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, suministrándose el detalle de cada una de estas:

Tabla 2: Procesos de gestión de talento humano

Dimensión: Procesos											
Indicador	Alternativas de Respuestas	S		CS		AV		CN		N	
	Ítemes	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %
Admisión de personas	1	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Aplicación de personas	4	0	0	62	86	10	14	0	0	0	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Compen-sación de personas	7	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	8	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	9	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo de las personas	10	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	11	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Manteni-miento de personas	13	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	14	0	0	0	0	0	0	62	86	10	14
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Monitoreo de personas	16	0	0	62	86	10	14	0	0	0	0
	17	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	18	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
Promedio de Respuestas		15	21	7	10	1	1	10	14	39	54

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

En la Tabla 2 se refleja que el 86 % de los encuestados consideró que casi nunca se ejecuta el proceso de admisión de personas para atraer candidatos a las empresas constructoras; el 14 % expresa que casi nunca la recepción de trabajadores se ejecuta a través del llamado de aspirantes. Regularmente el ingreso de los colaboradores se ejecuta sin procedimientos específicos. Por otra parte, se observa que el 100 % de los entrevistados afirma que nunca se realizan las pruebas pertinentes para la admisión de personal con procesos

avanzados. En este sentido, se observa que en la actualidad los empleados contratados por las constructoras no son evaluados en sus competencias psicológicas-cognitivas, a pesar de presentar áreas operativas de alto riesgo.

Al mismo tiempo, el 100 % de los encuestados respondió que en el proceso de admisión nunca se escoge al candidato que cumplirá con las necesidades básicas de la organización. Normalmente es contratado personal sin tomar en consideración las necesidades de las organizaciones constructoras. Desde la perspectiva de Mondy (2010), el proceso de admisión va ligado con la conducta del futuro trabajador de la organización, y en ese proceso radica la importancia de escoger, mediante procedimientos que contribuyen a tomar mejores decisiones, a la persona que se espera que de alguna manera cumplirá con las necesidades básicas de la organización, y cumplirá con la misión y visión de la misma.

258

En el mismo orden de ideas, el 86 % de los encuestado expresó que en las constructoras casi nunca se diseñan actividades para que sean ejecutadas en las empresas; desde otra óptica, el 14 % de las personas entrevistadas considera que a veces son planificadas las actividades a ser desarrolladas. Las organizaciones constructoras no realizan planes para el desarrollo de sus operaciones.

Por otra parte, se aprecia que un 100 %, manifiesta que los distintos procesos de la gestión del proceso de talento humano no están relacionados con el desarrollo de las personas en la constructora, dado que estas empresas no poseen planes directos para el crecimiento de sus empleados. Igualmente, el 100 % de los encuestados manifestó que nunca los sistemas de aplicación de personas están directamente relacionados con el puesto de trabajo. De forma recurrente los empleados contratados son rotados o asignados en diferentes cargos, es decir, que no existen descripciones de cargos.

En este sentido, Chiavenato (2011) considera que la aplicación de personas

es el segundo proceso en la gestión del talento humano; lo define como procesos utilizados para diseñar las actividades que los trabajadores realizarán en la empresa: orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

Aunado a ello, se evidencia la respuesta de los entrevistados, los cuales responden en 100 % seleccionando la opción nunca, respecto a si la compensación permite incentivar a las personas para satisfacer sus necesidades individuales en la constructora, lo que indica que los bajos sueldos y bonificaciones son causa de la insatisfacción del personal. También se puede apreciar que el 100 % de los encuestados manifestó que la compensación de las personas influye sobre la motivación y, por ende, en el compromiso organizacional. Dentro de este marco, en las empresas constructoras los empleados demuestran su desánimo a raíz de las bajas remuneraciones económicas percibidas.

259

Por otro lado, el 100 % de los consultados responden con la opción siempre, con respecto a si recibir recompensas en la constructora permite aumentar la conciencia laboral del individuo. En este sentido, el incentivo suministrado por las organizaciones constructoras a los trabajadores incrementa la productividad de cada uno de los trabajadores.

Desde la óptica de Mondy (2010), la compensación es el total de los pagos que se les proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito de atraer, retener y motivarlos. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; mientras que la compensación económica indirecta, denominada comúnmente prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

En otro orden de ideas, el 100 % consideró que en la constructora nunca se

da el desarrollo de personas mediante información básica para que aprendan nuevas aptitudes. Los empleados de las constructoras, por la dinámica laboral no son capacitados en áreas fuera de sus obligaciones. Asimismo el 100 % de los encuestados manifestó que el desarrollo de personas siempre permite mejorar el rendimiento de los trabajadores de la constructora. Se debe recordar el enunciado que establece que el personal debidamente capacitado ejecuta sus actividades de manera tanto eficaz como eficiente.

Aunado a ello, un 100 % señaló que en la constructora nunca se realiza un esfuerzo constante por mejorar la formación de los trabajadores. Las actividades de capacitación no son llevadas a cabo de forma permanente en las organizaciones dedicadas a la construcción.

260

Según Vercher (2010), el desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización; no se trata de enviar a las personas a cursos de formación, sino de un esfuerzo por desarrollarlos. Esta habilidad es fundamental a la hora de gestionar la formación de la plantilla de los trabajadores.

Seguidamente, el 86 % de los sujetos expresó que casi nunca se crean condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; en otra opinión, un 14 % manifestó que nunca se establecen entornos amigables para los trabajadores. Esta situación genera un bajo rendimiento de los empleados; además se visualizó que el 86 % de los entrevistados declaró que en la constructora casi nunca se procura la permanencia de las personas dentro de la misma para el logro de los objetivos organizacionales; por otra parte, un 14 % expresó que los empleados colaboradores no duran largos períodos de tiempo en las empresas. Normalmente el personal de las constructoras permanecen poco tiempo dentro de las organi-

zaciones, pues se genera alta rotación de personal ante las insatisfacciones ya mencionadas.

Por otro lado, el 100 %, señaló que la organización no ofrece un sistema de recompensas a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos. La insatisfacción del personal es constante a raíz de la falta de motivación, generándose bajo rendimiento. Considera Vercher (2010), que la compensación y planes de beneficios sociales forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya; este aspecto es lo que se conoce sociológicamente como el empoderamiento de las organizaciones, por lo que en muchas instituciones se acostumbra a mencionar que todos los empleados pertenecen a una gran familia.

Siguiendo con el análisis, el 86 % de los encuestados expresó que dentro de la organización se mantiene el comportamiento de las personas en forma adecuada y en cumplimiento de las normas; desde otra óptica, el 14 % de las personas entrevistadas consideraron que a veces las actitudes de los colaboradores son permanentes. Esto indica que la conducta de los trabajadores de las empresas constructoras es poco variante.

261

Asimismo un 100 % afirmó que, en las constructoras de Barranquilla, el proceso de monitoreo permite alcanzar los objetivos a través de las labores diarias, lo que indica que al realizar su evaluación, y llevar un control de sus procesos, estas organizaciones logran obtener las proyecciones establecidas. Igualmente, se evidencia que el 100 % de los encuestados manifestó que en la empresa no existe un banco de datos que respalde el sistema de información adecuado.

De acuerdo con Vercher (2010), el monitoreo de personas significa seguir,

acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Tabla 3. Niveles de compromiso organizacional

Dimensión: Compromiso											
Indicador	Alternativas de Respuestas	S		CS		AV		CN		N	
	Ítemes	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %	FA	FR %
Compromiso afectivo	19	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	20	0	0	0	0	10	14	0	0	62	86
	21	0	0	0	0	0	0	72	100	0	0
Compromiso continuo	22	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	23	0	0	0	0	0	0	72	100	0	0
	24	0	0	72	100	0	0	0	0	0	0
Compromiso normativo	25	0	0	0	0	0	0	0	0	72	100
	26	72	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	27										
Promedio de Respuestas		20	20,4	3	3	10	10,2	7	7,1	59,3	40

Fuente: Castellano, Hernández y Caridad (2016).

En la Tabla 3 se puede apreciar que el 100 % de la población manifestó que en la organización no existe compromiso afectivo de los empleados con las empresas constructoras, esto tiene que ver con el hecho de que los empleados no sienten aprehensión con respecto a sus compromisos laborales. Cabe destacar que los empleados integrados emocionalmente experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

Dentro de este marco, existe contradicción con la propuesta de Arciniega y González (2012), quienes plantean que el compromiso afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de

la empresa. En realidad, es muy frecuente que el trabajador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización, sin embargo, esta identificación y afinidad con la empresa se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del empleado hacia su compañía.

Asimismo el 86 % de los encuestados admitió que nunca se refleja en la organización la solidaridad del colaborador con los problemas de la empresa; por otra parte, el 14 % de los entrevistados manifiesta que los empleados a veces prestan su apoyo al originarse condiciones adversas a las organizaciones. Los trabajadores no poseen sentido de pertenencia por las compañías en las cuales laboran.

De la misma manera, los entrevistados expresaron que no existe un compromiso afectivo que permita a los empleados su disposición a los cambios organizacionales. Las constructoras no transmiten a sus empleados lo referente a la responsabilidad afectiva. A este respecto, Vercher (2010) indica que, en el compromiso afectivo, normalmente los colaboradores tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se involucran en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido; actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores.

Seguidamente, el 100 % de la población señaló que dentro de la organización no se evidencia el compromiso continuo que revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Los empleados no desarrollan una responsabilidad continua hacia las organizaciones. Asimismo los empleados no tienen la oportunidad de apegarse a las empresas del sector estudiadas por un largo período de tiempo. Generalmente, los trabajadores de las organizaciones constructoras permanecen períodos cortos, dado que existe una alta rotación de personal, sustentado por los tipos de contratos existentes y a la competencia.

Asimismo el 100 % consideró que, en la organización, el empleado que mantiene un alto compromiso continuo tiende a manifestar estabilidad laboral. En este sentido, los trabajadores con cargos relevantes son los que desarrollan mayor permanencia en las empresas constructoras de Barranquilla. En opinión de Vercher (2010), el colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional.

264

Asimismo, el 100 % manifestó que en la organización no se observa el compromiso por parte del trabajador de permanecer en ella, puesto que el período de duración de los empleados en las organizaciones constructoras estudiadas es relativamente corto. De acuerdo a lo planteado, esto se genera por la alta rotación de personal. Con respecto al compromiso normativo, el 100 % de la población manifestó que existe la incondicionalidad del empleado para desarrollar proyectos. Los trabajadores cumplen a cabalidad con los requerimientos que rigen el correcto desenvolvimiento de las organizaciones.

De la misma manera, los entrevistados expresaron que el compromiso normativo en la organización no está definido como gratitud por parte de los trabajadores. Los empleados no desarrollan sus actividades por deber moral, hacen su trabajo cuando se requiere. Vercher (2010) indica que el compromiso normativo se define como deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa, como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, entre otros).

Después de haber obtenido la *data* generada por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los empleados de las empresas construc-

toras de Barranquilla, y una vez presentados el análisis y discusión de los resultados se presentan las siguientes conclusiones:

Al estudiar la gestión de talento humano ejecutado en empresas constructoras de Barranquilla, se pudo constatar que se aplican de forma aislada algunos de los procesos involucrados; siendo uno de los procesos de mayor ausencia la planeación de recursos humanos y, por ende, los lineamientos posteriores, tales como admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo.

Indudablemente eso ha llevado a que estas constructoras no sigan métodos y técnicas homogéneas en los procesos de reclutamiento y selección del personal; además de la inexistencia de planes de desarrollo de carrera que proyecten e impulsen a sus empleados. Por otra parte, se comprobó que aun cuando las organizaciones cumplen con el pago de las prestaciones mínimas establecidas por las leyes, no existe dentro de esas empresas un sistema de compensaciones y prestaciones justo, ni se sigue el sentido de equidad.

265

Al tenor de las dos conclusiones anteriores, surge una tercera, y es que se evidencia la existencia de fuerte debilidad en la formulación e implementación de estrategias para la ejecución de estos procesos, por ende existe un desconocimiento por parte del empleado en lo que respecta a misión, visión y objetivos que persiguen estas empresas, trayendo como consecuencia una falta de compromiso y de identificación con las mismas. En este mismo punto cabe destacar la ausencia de estrategias a nivel funcional dentro de las organizaciones.

En este contexto, se recomienda a las empresas constructoras estudiadas

enfocarse en forma sistemática y normar los aspectos que a continuación se mencionan, los cuales tienen como objetivo generar compromiso organizacional en los empleados de una empresa:

- Desarrollar la planeación del talento humano a fin de contar con la disponibilidad de procedimientos para ejecutar la inducción, socialización, selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo de carrera y programas de seguridad social y salud acordes con las necesidades y la realidad de la organización.
- Utilizar diversas fuentes de reclutamiento para mantener un equilibrio entre la fuerza laboral interna y externa; que el empleado actual tenga las mismas posibilidades de ocupar el puesto vacante como la tienen los posibles candidatos.
- Aplicar pruebas psicométricas y realizar verificación de antecedentes en el proceso de selección de personal a fin de poder comprobar si el candidato es el más apto y capacitado para ocupar el puesto vacante.
- Considerar planes de incentivo para los trabajadores, que puedan ser otorgados por la organización a fin de mantenerlos motivados, como el pago de horas extras, programa de salud, transporte, entre otros.
- Realizar un plan de carrera del empleado a fin de que se someta a un proceso constante de actualización de sus conocimientos y pueda crecer profesionalmente dentro de las organizaciones.
- Ofrecer inducciones, planes de capacitación al empleado a través de becas, planes de estudio o financiamientos a fin de formarlos como profesionales integrales, potencializando sus conocimientos técnicos y su desempeño afectivo, aumentando su compromiso con la organización.
- Establecer políticas disciplinarias claras y justas, y darlas a conocer al personal, así como sistema de quejas y reclamos para los empleados, de manera tal que la comunicación del trabajador con el departamento de recursos humanos sea más abierta, oportuna y formal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Nueva Edición. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arciniega, L. M. y González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 27, 273-285. Recuperado de: <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/126821>
- Álvarez, M. (2010). *Guía metodológica para la elaboración de trabajos de grado*. DF-México: Editorial PSP. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. y Valera R. (2011). *Administración de recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Dolan, S., Valle, R. & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ra edición, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Dolan, S. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52. Recuperado de: http://accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management, 11th ed*. New Jersey: Pearson.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décimo tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.

- Prieto Pulido, R. A., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.
- Vercher, S. (2010). *El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control*. Barcelona: Marcombo.

Como citar este capítulo:

Castellano-Caridad, M., Hernández-Malpica, P. & Caridad-Faria, M. (2017). Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo- Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 235-268.

Capítulo 8

I

nteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo¹

Ethical intelligence: a theoretical approach to leadership

Gisela Quijada Oquendo
Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela
gquijada@ujgh.edu.ve

Carlota Pulgar Terán
Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela
cpulgar@ujgh.edu.ve

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Yanyn Rincón Quintero
Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria. Medellín-Colombia
yanyn.rincon@tdea.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>

269

¹ Proyecto de investigación del cual se deriva: Inteligencia ética como factor determinante en el liderazgo en universidades privadas.

RESUMEN

270 El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo en las universidades privadas. La metodología fue de tipo descriptiva, diseño de investigación de campo, descriptivo transeccional, no experimental. La población estuvo conformada por las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia. Se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario, para medir las variables, conformados por alternativas de respuesta tipo Likert, aplicando un censo poblacional a la totalidad de los directivos de las instituciones. La validez de los instrumentos fue obtenida mediante la revisión y evaluación de diez expertos. La confiabilidad fue medida utilizando el procedimiento Alfa de Cronbach. Se aplicó un tratamiento estadístico descriptivo. Los resultados arrojaron que los directivos presentan características determinadas por un nivel muy alto para las inteligencias presentadas, con un nivel menor en inteligencia emocional, además evidencian aprecio valorativo de las características de los líderes. Logró concluirse que la inteligencia ética es un factor determinante del liderazgo, dado que alimenta el ser de la persona en sus acciones éticas, llevando a las organizaciones a categorizarse como éticamente inteligentes.

Palabras clave: ética, inteligencia ética, liderazgo.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze ethical intelligence as a determinant of leadership in private universities. The methodology was descriptive, field research design, descriptive transectional, non - experimental. The population was conformed by the private universities of the Municipality Maracaibo of the State Zulia. Two questionnaire-type instruments were used to measure the variables, conformed by Likert-type response alternatives, applying a population census to all the institutions' managers. The validity

of the instruments was obtained through the review and evaluation of ten experts. Reliability was measured using the Cronbach Alfa procedure. A descriptive statistical treatment was applied. The results showed that the managers present characteristics determined by a very high level for the presented intelligences, with a lower level in emotional intelligence, in addition they show valued appreciation of the characteristics of the leaders. It was concluded that ethical intelligence is a determinant of leadership, since it feeds the person's being in their ethical actions, leading organizations to be categorized as ethically intelligent.

Keywords: ethics, ethical intelligence, leadership.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual demanda actuaciones bajo parámetros éticos. En este sentido, desde lo más profundo del ser humano, sus valores y principios, se plantea analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo, partiendo de lo individual hasta el ámbito organizacional, específicamente en las universidades privadas, basado en que las organizaciones modernas, en especial las instituciones de educación superior, las cuales poseen un rol importante en el desarrollo local, regional, nacional y mundial, deben constituirse en entes inteligentes.

De allí que es preciso definir la inteligencia ética. En palabras de Pelekais y Romero (2008), afirman que está basada en principios, así como en valores que alimentan el espíritu humano, logrando distinguir entre lo verdadero y lo falso, en los principios éticos del bien común; igualmente está orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano. Así mismo, con respecto al liderazgo, Blanchard (2007) asegura que va dirigido al logro del bien común, desencadenando el poder potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, a través del desarrollo de las

capacidades de las personas, habilitándolas a accionar correctamente en su conducción individual, entendiendo la necesidad de la satisfacción humana como hecho imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, se formularon las siguientes interrogantes como premisa principal de la presente investigación, ¿Cómo la Inteligencia Ética es factor determinante del liderazgo en las universidades privadas? Derivándose entonces, las premisas secundarias ¿Cuáles son los componentes de la inteligencia ética en universidades privadas?, ¿Cuáles son las características del liderazgo en universidades privadas? En concordancia con lo anterior, se planteó como objetivo general analizar la inteligencia ética como factor determinante del liderazgo en universidades privadas, y como objetivos específicos, describir los componentes de la inteligencia ética en universidades privadas, e identificar las características del liderazgo en universidades privadas.

272

ESTADO DEL ARTE

Previamente se consultaron antecedentes de las variables para conocer el estado del arte, entre ellos el artículo de Seijo, Fuenmayor & Barrios (2010) sobre las inteligencias múltiples: Una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana; igualmente Pirela (2011), con su investigación sobre la inteligencia ética en la *praxis* potenciadora de los valores humanos en las universidades privadas; por otra parte, se revisó el trabajo científico de Díaz (2010) sobre Gestión del conocimiento y liderazgo humanista en instituciones de educación superior, y por último, entre otros antecedentes, el artículo de Montero (2011), titulado la Ética humanística en el liderazgo de los gerentes de las empresas del sector petrolero. Así pues, el trabajo busca perfilar el liderazgo desde el enfoque teórico de la inteligencia ética, orientado a las universidades privadas, pero con alcance para otras organizaciones con estructuras similares, sirviendo de aporte a la gestión organizacional.

Inteligencia ética, una clave para optimizar la actuación

Actualmente, las organizaciones buscan redimensionar su misión en correspondencia con los procesos relacionados a la globalización, la tecnología y los sistemas sociales donde están inmersas, alcanzando un desarrollo de forma inteligente, lo cual debe estar enmarcado en la ética como factor de convivencia y bienestar. En este sentido, Ferrer & de Pelakais (2008) indican que la inteligencia ética, está basada en principios, así como en valores que alimentan el espíritu humano, logrando distinguir entre lo verdadero y lo falso, en los principios éticos del bien común; igualmente está orientada a desarrollar el potencial limitado del ser humano. En acuerdo con los autores, los valores son parte esencial de la plataforma ética, como punto de partida del comportamiento individual que distingue las acciones a seguir de manera correcta; estando ligada a la práctica constante de valores que la conllevan a fortalecer estructuras organizacionales ético-inteligentes.

Por otra parte, Vindas (2005), citado por Seijo, Rivas & Barroeta (2009), establece que la inteligencia ética es la capacidad de resolver problemas, crear productos significativos de forma ética, aplicado al ámbito de las competencias organizacionales e individuales; este concepto abarca tanto las competencias técnicas como el saber y el saber hacer, con las competencias emocionales del saber actuar, como las competencias éticas, el actuar basado en valores. Por otra parte, en la inteligencia ética se subsume la inteligencia racional-instrumental y la inteligencia emocional.

En sintonía con el autor, la inteligencia debe materializarse en el saber, a través de los valores, principios éticos, y el saber hacer mediante el accionar del comportamiento regido por los aspectos morales que pueden conducir al desempeño ético, bien sea de manera individual u organizacional, anexándole a esto, la emocionalidad. Por otra parte, para Seijo, *et al.* (2010), una forma de promover la inteligencia ética es tomar como base fundamental

las inteligencias múltiples, en primer plano determinada por la actuación humana de los directivos, quienes deben presentar siempre una actitud de congruencia entre lo que se expresa y lo que se efectúa, generando así la confianza necesaria en los trabajadores de la organización.

De esta forma, se ha planteado que cada individuo posee diferentes tipos de inteligencia, y que estas serán más o menos fuertes o significativas según el contexto donde se desarrollen. En este sentido, se pueden determinar la inteligencia emocional, la inteligencia espiritual, la inteligencia social, la inteligencia solidaria, la inteligencia racional, mencionada por Beauport (2008), como componentes importantes de la inteligencia ética, aspectos de gran significancia en la conducta del individuo y de las organizaciones socialmente responsables, así como éticamente inteligentes.

274 *Inteligencia racional*

Para Seijo, *et al.* (2009), la inteligencia racional constituye la base de la civilización occidental y oriental, sinónimo de inteligencia; el pensamiento racional enfrenta limitaciones para expandirse en la sociedad moderna, siendo el pensamiento científico el que, fundamentado en la neurociencia, le atribuye las condiciones que conllevan al pensamiento racional. La inteligencia será racional en las organizaciones en su gestión administrativa y productiva; siempre que sea competitiva y sostenible debe corresponder con una cultura corporativa de inteligencia emocional basada en valores.

Por su parte, Guilera (2007) aporta que la inteligencia racional es caracterizada por el pensamiento analítico, donde se establecen conexiones lógicas entre objetos y situaciones determinadas mediante la ordenación de procesos en secuencia precisa; también permite separar cada elemento para su análisis sin desbordarlo. Esta inteligencia puede permitirle al individuo

separar cada elemento de un problema, pudiendo así analizar hasta la más compleja de las situaciones. Asimismo, Beauport (2008) asocia particularmente a la inteligencia racional con la capacidad de ser exactos, de realizar en orden secuencial y lógicas conexiones, donde la razón impera en cada proceso. La autora plantea que por cada situación pueden existir una o varias causas que la originan.

En acuerdo a lo formulado por los autores, la inteligencia racional es parte importante de la inteligencia ética, dado que permite al individuo realizar procesos fundamentados en la razón, produciendo conexiones y secuencias importantes para determinar la causa-efecto de cualquier situación o fenómeno que requiera ser evaluado como un todo, y en cada una de sus partes. La influencia de la inteligencia racional, como componente de la inteligencia ética, constituirá factor fundamental en el estudio de la misma en el liderazgo que es ejercido por los directivos dentro de las organizaciones, ofreciendo un perfil más inteligente a la función del liderazgo.

275

Inteligencia social

En cuanto a la inteligencia social, representa para la era moderna una de las herramientas más fuertes y prometedoras del mundo organizacional. Según Goleman (2008), el liderazgo es una forma de representar la inteligencia social del líder a través del ingenio, capacidad para entender su entorno social y la forma de relacionarse con dicho entorno, constituyendo así su capital social. Para Buzan (2007), la inteligencia social es aquella compuesta por la amplia cantidad de capacidades y habilidades que posee un individuo para relacionarse con otros. Inclusive, el poder de la inteligencia social puede permitir en el individuo comunicarse con los demás a través del cerebro y el cuerpo; este tipo de inteligencia puede sortear, como lo logra hacer un experto, los conflictos generados con sus situaciones de negociación.

En el mundo de la gerencia, los directivos deben consolidar en buena medida una inteligencia social que les permita entender, procesar, así como responder al trabajador. En el mismo orden de ideas, para Londoño (2008), la inteligencia social proporciona el desarrollo de capacidades que permiten sincronizar para entender la realidad del otro, logran ampliarse en competencias, habilidades para el éxito en las relaciones con los otros, como la sensibilidad social, necesaria para entender e interpretar el entorno, la presencia o comportamiento, buenas formas y maneras, presentación personal, lenguaje verbal y escrito, entre otras.

Finalizando con los diferentes autores, Seijo (2012) plantean que la inteligencia social se asocia o empalma con los espacios institucionales, y cualifica su uso partiendo del concepto transversal de ecología social (todos ganan y nadie pierde), sustentada en los principios y valores éticos que procuren contribuir al desarrollo de los sujetos desde el lugar y momento histórico preciso. En cualquier tipo de organización, la inteligencia social es lo que permite expresar esos factores que se manifiestan a través del clima organizacional.

Inteligencia emocional

Para Goleman (2006), es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas, como las relaciones con los demás. La inteligencia emocional permite tomar conocimiento de los sentimientos propios en el momento preciso que se están produciendo. Por su parte, Martin & Boeck (2012) afirman que la inteligencia emocional ocupa cualidades como la comprensión de las emociones propias, la capacidad de saber ubicarse en el lugar de otros, es decir, la empatía, así como la capacidad de conducir emociones de tal forma que mejoren la calidad de vida.

Así pues, la inteligencia emocional es una capacidad que permite identificar las emociones experimentadas, así como su forma de regulación, de manera de corresponder a un adecuado proceso de adaptación, inclusive acompañado por el nivel de empatía que debe alcanzarse para entender las emociones de los demás, y poder así establecer conexiones de vida importantes. En este sentido, son los directivos de las organizaciones quienes deben asumir su liderazgo con amplitud de inteligencia emocional, no solo para autorregular sus emociones y por defecto sus conductas, sino también para lograr interrelacionarse efectivamente con otros por medio de la empatía.

Inteligencia espiritual

La inteligencia espiritual, según refiere Zohar (2012), es la inteligencia del alma, con la cual el ser humano puede airarse o hacerse sano. Este tipo de inteligencia puede encontrarse en lo más profundo del consciente, donde se reconocen los valores que existen, los practicados, inclusive aquellos nuevos creados. Por otro lado, Krell (2007) menciona que la relación entre lo espiritual y la materia para la trascendencia, es lo que se puede denominar inteligencia espiritual, donde se reúnen los aspectos virtuosos del hombre y su comportamiento de humildad, perdón, compasión, gratitud para la relación con los otros.

277

En concordancia con Zohar (2012), la inteligencia espiritual reside en lo más pleno del consciente, donde el yo acciona los valores del individuo y su percepción correcta de la realidad, llevando a este a entender, así como a practicar el contenido de sus valores; la inteligencia espiritual permite el crecimiento junto a la alimentación del alma en la convivencia con los demás, mediante la exposición de valores importantes como el amor, compasión, gratitud, entre otros, pero sobre todo permite considerar en todo momento el valor del otro como ser humano.

En este sentido, la inteligencia espiritual constituye un factor determinante en el directivo de hoy, quien, a través del conocimiento propio de sus valores, puede llegar a potenciar la práctica en los otros, donde el crecimiento espiritual de cada uno de los participantes enriquecerá el trabajo en común. El liderazgo en cualquier institución requiere de espiritualidad en quien lo ejerce. Cuando el individuo es consciente de su inteligencia espiritual y abre conciencia de ello, va más allá del “yo” para un “nosotros”.

Inteligencia solidaria

278 La inteligencia solidaria comprende la sensibilización del individuo hacia una identidad participativa, es una forma de energía vivida solidariamente. Es capaz de captar la información dirigida a la constitución del bien común. Sobre este aspecto, Solana (2006) indica que la inteligencia solidaria apunta a ciudadanos que no solo respeten la legalidad y participen en la vida democrática, sino que además toleren a quien es diferente y aporten soluciones pacíficas a los conflictos, buscando atender las necesidades de los otros y el cuidado de la vida. Expresado en términos de Medina (2007), la inteligencia solidaria domina los instintos individuales más violentos y rudimentarios.

Cabe destacar que la inteligencia solidaria permite la idealización de una realidad más acorde a los anhelos de todos, mediante propuestas solidarias que posteriormente sean concretadas en la realidad. La solidaridad, desde la perspectiva de la convivencia, implica en su propia esencia el compromiso con los otros valores humanos, donde el proceso de aprendizaje continuo concreto y cerrado, es una forma de entender la existencia. Este tipo de inteligencia parte de un “nosotros”, nutre la inteligencia emocional y la racional.

De todo lo anteriormente narrado, se puede afirmar entonces que la inteli-

gencia ética fundamenta el accionar ante las realidades mediante la práctica ordenada del pensamiento lógico, pero con bases éticas. De esta manera, Milian (2010) relaciona directamente la inteligencia ética con el liderazgo, como la forma como a través del mismo, se logra el impacto en los demás, siendo determinante en el mundo actual y ante las transformaciones políticas, sociales, económicas y culturales.

Frente a estas consideraciones, las organizaciones pueden determinar el valor del liderazgo que ejercen sus directivos y la influencia en la vida institucional, donde la inteligencia ética incide, constituyéndose en la capacidad que tiene el individuo de procesar su realidad a través de principios, así como de valores éticos que dirigen sus acciones. Cortina (2007) expresa que los valores son necesarios para hacer habitable el mundo. En esa medida, los considera esenciales para una sociedad plural y democrática.

El liderazgo, una habilidad basada en principios y valores éticos

El mundo altamente cambiante, donde las transformaciones están a la orden del día y donde el hombre se sumerge en la búsqueda de la certidumbre que le garantice mejores escenarios de desarrollo organizacional, requiere fundamentalmente de líderes capaces de adaptarse, intuitivos, estratégicos y visionarios. En este orden de ideas, las instituciones están llamadas a generar muchos de los cambios que exige el entorno; ante este panorama, la figura del liderazgo se hace esencial para generar el compromiso demandado en todos los miembros de la organización (Prieto, Villasmil & Chirinos (2010).

Para ello, según Daft (2009), el líder debe actuar con los valores éticos mediante el liderazgo, a través de diálogos y conversaciones con su equipo de trabajo; todos los individuos aportan sus creencias personales así como sus valores al trabajo, con su pensamiento moral traducen estos valores, rela-

cionados a la toma de decisiones éticas. Este concepto es visto como una habilidad de hacer entender a los demás su propio potencial. Los líderes son responsables de promover la cultura ética de la organización.

Blanchard (2007) asegura que el liderazgo a nivel superior va dirigido al logro del bien común, desencadenando el poder potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, a través del desarrollo de las capacidades de las personas, habilitándolas a accionar correctamente en su conducción individual. El éxito de este liderazgo de alto nivel es entender la necesidad de la satisfacción humana como hecho imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales. El líder está enfocado –según el autor– en el aspecto humano de la relación de sus necesidades, partiendo desde allí para la conformación de equipos eficientes de trabajo con elevados criterios de desempeño.

280

Por otra parte, Cardona (2009) establece que la concepción del liderazgo ha sufrido cambios en este siglo, donde ya no es solo competencia de la alta gerencia; actualmente es una característica buscada en cualquier nivel de la organización, y debe ser incluido como una competencia requerida en el personal; sin embargo, muchas empresas siguen enfrascadas en hacer del liderazgo una cualidad relacionada al alto nivel ocupado por el cargo y la cuota de poder del mismo. El liderazgo puede ser alcanzado por cualquier miembro de la organización indistintamente del cargo que ocupe. De esta forma, para Milian (2010), en los actuales momentos, el liderazgo debe constar de dos componentes claves, como lo son la ética y la inteligencia. El líder debe poder transmitir lo que hace, conoce el terreno que pisa y ser capaz de prever futuras situaciones para dar respuestas idóneas. La ética como segundo componente expresa que el líder debe transmitir valores, comunica y trabaja por el bien común.

Por ello, el liderazgo está basado en la inteligencia ética, de tal manera que conseguir líderes requiere, por lo tanto, el desarrollo de la inteligencia ética de las personas. Es importante destacar que las sociedades actuales requieren de líderes con inteligencia ética, que les permita conducir a las organizaciones a transformar y producir cambios positivos en el colectivo. El líder es una persona inteligente, aprende a escuchar, con esa cualidad ser capaz de actuar con mayor inteligencia y con mayor ética de la responsabilidad; la inteligencia emocional, la buena gestión de los sentimientos tiene más importancia en las relaciones entre personas, la escucha activa le permite al líder contar con la información suficiente para trabajar de la mejor manera con inteligencia y ética.

Los liderazgos fundamentados en principios y valores personales logran incentivar fuertemente en las personas el compromiso de sus empleados, credibilidad y confianza en una misión. Por estas razones, las organizaciones deben concentrar parte de su misión en la formación de líderes en todas las áreas para las cuales se formen profesionales, su captación pero además su promoción. Son los directivos quienes deben estar en capacidad de asumir el liderazgo desde su posición estructural, pero al mismo tiempo generar nuevos liderazgos en sus equipos de trabajo, mediante la construcción de estructuras organizacionales basadas en la práctica de los valores y principios que fortalezcan su cultura.

281

El líder: una persona excepcional

El liderazgo es una capacidad donde actúan complementariamente una serie de aspectos que constituyen personas especiales, quienes poseen esa habilidad para lograr el entendimiento de sus principios, ideales, así como objetivos propios, conduciendo su comportamiento al logro de estos, de manera racional, emocional y ética en muchos de los casos. El fenómeno del liderazgo se encuentra en un sinnúmero de variables heterogéneas que

circunscriben su acción, ya sea potenciándola o limitándola. Si bien la importancia del papel que el líder desempeña en un escenario donde ejerce su actividad es con el fin último de lograr las metas, este lleva siempre en su contra el peso de las circunstancias condicionantes de la acción; vencer las situaciones adversas es, precisamente, lo que legitima al líder y lo hace estar en la memoria de la colectividad. Entre otras características que lo hacen excepcional, se encuentran ser:

Visionario

Para Robbins (2005), ser visionario es una característica del liderazgo que demuestra la capacidad de crear y articular una visión realista y creíble sobre el futuro de la organización, o de una parte de ella, naciendo del presente y mejorándolo. Cuando una visión es concebida de manera correcta, infunde tanta energía que genera el nacimiento de potencialidades, habilidades, recursos y talentos necesarios para hacerla realidad. Desde la perspectiva de Daft (2006), los líderes visionarios saben llegar a los sentimientos de sus seguidores, haciendo que idealicen un futuro; pueden llegar a ver más allá de la realidad actual, haciendo inclusive que estos crean en un futuro mejor y más prometedor. Poseen una gran visión de futuro, y con esto logran motivar profundamente a las personas, pudiendo transmitir firmemente la visión, comunicándola de la manera más efectiva posible.

En concordancia con estos autores, el ser visionario le proporciona una característica esencial al éxito que se puede alcanzar en determinado liderazgo. En la realidad existente en el mundo tan cambiante, este elemento pudiese categorizarse como al azar, pero no lo es así; un líder visionario puede crear la visualización de un futuro mejor para los objetivos que se han trazado y las metas inmediatas necesarias para alcanzarlos.

Ejemplo

Para Maxwell (2008), se ha manifestado que el liderazgo es algo muy cer-

cano a la ejemplaridad; este concepto bien entendido indica que el líder no necesariamente es el primero en posición, pero sí debe ser el primero en ejemplo. Debe encontrarse muy conectado al concepto de inclusión, constituirse como un motor interno de la empresa que la impulsa desde adentro, no que la arrastra desde afuera. El líder ejemplo no se pretende, se constituye naturalmente.

Al respecto, Blanchard (2007) indica que esta característica del liderazgo es un rasgo importante, necesario, donde la sociedad actual emite las solicitudes constantes de requerir el ejemplo como guía hacia terrenos de mayor certidumbre. El liderazgo ejercido dentro de las organizaciones que quieran fomentar el ejemplo y la conducta ejemplar, son muchas veces amenazados por la competencia. Según Maestro (2009), con el ejemplo el líder puede aprovechar cada oportunidad para demostrar el nivel de compromiso que asumen los colaboradores y sus aspiraciones, volviendo así más tangibles sus visiones y valores; el ejemplo es una de las características del liderazgo que más logra consolidar el valor del compromiso en la gente.

283

Liderar con el ejemplo es una forma de liderazgo cooperativo, de enseñar; en eso se constituyen los maestros y profesores que tienen el poder de estar en un aula de clases, o los directivos, gerentes. Nadie puede ofrecer a otros lo que no tiene, y el liderazgo puede multiplicarse a través del ejemplo, el cual, complementado con un accionar nutrido de valores, puede llegar a convertirse en una herramienta de vida muy poderosa para quien lo ejerce.

Empático

Sobre esta característica, Román y Ferrández (2008) opina que la empatía es una de las características más notorias en un líder. La acepción rogeriana de empatía refiere la cualidad encontrada en aquel individuo que comprende el medioambiente y la situación interior de otro elemento, y tal acepción realza la importancia de contar con la capacidad de transmitir esa

comprensión en términos tales que el elemento por el cual la empatía se genera, pueda entenderlos a cabalidad. No es posible ser líder sin entender el pensamiento y el sentimiento de los liderados.

Según Londoño (2008), es una habilidad social donde se pone de manifiesto la conciencia por las necesidades ajenas, mostrando la capacidad de estar en los zapatos del otro, creando el entorno ideal para las relaciones personales, donde se involucran sentimientos y emociones que generan la distinción de poder entender los ajenos, en ocasiones sentirlos como propios, generando con ello la obtención de la respuesta más adecuada.

284 Cuando un líder requiere ser escuchado, debe practicar también el hábito de la escucha, donde puede lograrse la acción empática. Por ello, Maestro (2009) plantea que la empatía es un sentimiento que parte del proceso de educación recibido, constituyéndose en factor de gran importancia para la fluidez de las relaciones personales. Un líder debe poseer la característica de ser empático, y para ello debe poseer gran disposición para la escucha del otro, sobre todo con calma y receptividad en momentos de discrepancias.

En afinidad con los autores, la empatía es ese sentimiento que logra la mayor conexión entre las personas, logrando así establecer esa posición de espejo que se requiere cuando se labora con ellas, pero más aún cuando se constituye como elemento que armoniza la convivencia. Un directivo con altos niveles de empatía puede garantizar, en mayor medida, las condiciones que permiten el mejor desempeño de gente con la que labora para lograr los objetivos.

Comprometido

El compromiso se relaciona directamente con el grado de constancia mostrado por el individuo ante su apego a alguna conducta, persona u organización. Plantea Hitt (2006) que siempre hay opciones de mejorar como

líder, pero es altamente importante querer hacerlo, un líder con mentalidad emprendedora y creadora, significa que está comprometido a ser innovador, a proponer nuevas visiones a sus seguidores, motiva constantemente resaltando los esfuerzos creativos, involucrando una serie de valores compartidos que fortalecen la cultura organizacional, exaltando el compromiso permanentemente.

Según Palomo (2010), el compromiso significa acción, se involucra e implica estar inmerso en un proyecto, y la forma de llevarlo a cabo, distinguiendo que existe un compromiso emocional, siendo los vínculos mostrados por las personas dentro de la organización cuando sus necesidades han sido satisfechas; es en el compromiso a nivel racional, donde se consideran los factores cuantitativos para la toma de decisiones más racionales. En este sentido, se puede decir que el compromiso como característica del liderazgo genera una doble visión-acción: por una parte, el compromiso adquirido con los seguidores en pro de objetivos que logran hacerse comunes, y por el otro lado, el de generar compromiso en las personas para con las acciones que se han trazado.

285

Coach

Para Roman y Fernández (2008), *el coaching* es una habilidad esencial para el liderazgo contemporáneo; responde a los cambios que se generan, profundizando aprendizajes que respondan a las exigencias del momento; posibilita al líder a aprender, modificar y cambiar un enfoque determinado a una situación empresarial específica. Cuando el líder recibe *coaching* y se convierte en *coach*, se enfoca en el talento humano, en generar confianza, credibilidad, conseguir inspirar y buscar la excelencia.

Por otro lado, según Villa & Capera (2010), el líder *coach*, logra el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendi-

miento direccionado al logro de los objetivos trazados. Es importante destacar que, ante los escenarios cambiantes, esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores para que sean capaces de buscar soluciones y respuestas por sí mismos. De igual forma, Maestro (2009) muestra la perspectiva de que las organizaciones en la actualidad que han logrado repartir las cuotas de liderazgo, están direccionando sus esfuerzos de desarrollo competencial en sus directivos y cuadros medios, con la finalidad de formar un líder *coach*.

286

Este tipo de liderazgo combina la obtención en el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales en los seguidores; focaliza a las personas en las opciones positivas de futuro y no en los errores; basa sus acciones en el diálogo (*feedback*), delegación (*empowerment*), evaluación de desempeño y orientación de carrera. El *coach* contiene características que lo distinguen como líder, contribuyendo constantemente al desarrollo profesional y personal de la gente.

Confiable

Para que una persona genere confianza en otros, una característica importante del liderazgo es la confiabilidad que contribuye a su eficacia. A este respecto, Robbins (2005) establece que es un proceso que toma su tiempo en formarse, basado en muestras relevantes, pero limitadas, de experiencia, se fortalece gradualmente; la confianza hace vulnerable al individuo ante situaciones donde se posee poco conocimiento. Con la confianza se establecen aspectos importantes como la integridad, donde se distinguen la ética y la moral. En este orden, Maturana (2010) establece en la belleza del pensamiento que cuando los individuos pierden la confianza, van en busca de una certidumbre, que no es más que el producto de haber perdido la confianza. El líder de hoy debe estar cargado de confianza y de amplia capacidad para proyectarla a todos.

Partiendo del hecho de que los seres humanos son emocionales, que utilizan la razón para ocultar las emociones, y que estas son las que verdaderamente rigen las acciones, los seres humanos han perdido la confianza. Y la desconfianza les hace buscar la certidumbre. Esa pérdida de la confianza obviamente enmarca aspectos éticos, que deben ser regenerados por el mismo hombre en su accionar para poder operar y ser líderes de procesos más justos, claros y transparentes que conlleven a generar situaciones más claras para los involucrados.

MÉTODO

Tipo y Diseño de investigación

La investigación se define bajo el enfoque epistemológico positivista, busca causas, efectos del fenómeno donde los investigadores se separan del hecho investigado, partiendo de ese punto. La investigación está ubicada en el paradigma cuantitativo, orientado a la explicación de una realidad social, utilizando para ello teorías sobre la inteligencia ética, así como sus componentes de la misma; por otra parte, el tipo de estudio es descriptivo, identificando formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, es decir, la gestión directiva en este tipo de instituciones, con la importancia que subyace en ellas desde el ámbito organizacional y social.

287

En tal sentido, la investigación se define en un diseño de campo debido a que los datos se recolectaron en las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia, bajo un diseño no experimental, ya que las variables fueron analizadas en su estado natural sin la intervención de los investigadores. Por otra parte, el diseño se cataloga como descriptivo transeccional, en tanto que el estudio conllevó a la observación del fenómeno tal y como se presentaba en su contexto natural, para después analizarlo, así como medir su incidencia en el momento dado, sin condiciones ni estímu-

los a los cuales se expusieran los sujetos de estudio. Igualmente, el estudio estuvo basado en la investigación documental de registros institucionales y el cuestionario estructurado como técnica de recopilación de información.

Participantes

Para esta investigación, la población estuvo conformada por las universidades privadas del municipio Maracaibo del estado Zulia, las cuales poseen organizaciones similares en su estructura y condiciones operativas: Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Universidad Rafael Beloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta y Universidad Católica Cecilio Acosta. Una vez identificadas las unidades analizadas, quedó conformada por los directivos académicos de estas, constituyéndose en una población finita, por ser un número específico de participantes. De esta manera, se consideraron 36 directivos, es decir, la totalidad en dichas instituciones; siendo la población de investigación por su número, finita y accesible, se abordó con criterio de censo poblacional.

288

*Cuadro 1
Distribución de la población*

Universidades	Autoridades	Decanos
UJGH	03	05
UNICA	03	04
URU	03	03
URBE	03	05
SUB TOTALES	12	17
TOTAL POBLACIÓN	36	29

Fuente: Elaboración propia (2016).

Instrumentos

Al respecto se utilizó un instrumento de recolección conformado por dos cuestionarios, uno para medir la variable Inteligencia Ética, otro para la variable Liderazgo, conformado por alternativas de respuesta tipo Likert,

con cinco opciones, a saber: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, en el cual cada opción recibió un puntaje comprendido del uno al cinco. Las preguntas de los cuestionarios se elaboraron basadas en el contexto teórico de las variables, componiéndose de una serie de ítems destinados a medir las variables, orientadas por los objetivos generales y específicos del estudio.

En este orden de ideas, la validez de los instrumentos fue obtenida mediante la revisión y evaluación de diez expertos en las áreas específicas. Por otra parte, se utilizó el procedimiento Alfa de Cronbach, obteniendo para la variable Inteligencia Ética, un resultado de Alfa de Cronbach: 0,912, indicando según el método que el instrumento es altamente confiable; con relación al instrumento para medir la variable Liderazgo, resultó el coeficiente Alfa de Cronbach: 0,993, lo cual arrojó una alta confiabilidad.

289

Procedimientos

Para la presente investigación se aplicó un tratamiento estadístico descriptivo, que le permitió a los investigadores describir, analizar, interpretar y representar un grupo de datos, utilizando métodos numéricos, tablas, entre otros, los cuales dan sentido a la información contenida. En las medidas de tendencia central se agrupan valores estadísticos significativos, con los cuales se describe el tipo de una muestra, siendo valores típicos de representación para lograr los fines de la investigación. Asimismo se diseñó un baremo para cada variable que incluye intervalo, puntaje y categorías, previamente establecidas; se calculó su estadística básica de tendencia central: moda, mediana, media aritmética y las medidas de dispersión (varianza, desviación estándar). Posteriormente se realizó el análisis de la distribución de frecuencias relativas como porcentuales a cada dato, en función de las opciones de respuesta.

Cuadro 2
Baremo de interpretación del ponderado para la interpretación de los parámetros de las variables Inteligencia Ética y Liderazgo

Puntaje	Intervalo	Nivel	Descripción
1 Nunca	1,00 - 1,80	Muy bajo	Indica un nivel muy bajo de frecuencia.
2 Casi nunca	1,81 - 2,60	Bajo	Indica un bajo nivel de frecuencia.
3 Algunas veces	2,60 - 3,40	Moderado	Indica un moderado nivel de frecuencia.
4 Casi siempre	3,41 - 4,20	Alto	Indica un alto nivel de frecuencia.
5 Siempre	4,21 - 5,00	Muy alto	Indica un muy alto nivel de frecuencia.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Es importante destacar que para efectos de esta investigación, la interpretación de los reactivos medidos a través del instrumento, los puntajes bajos indican que los conceptos medidos de la variable Inteligencia Ética y Liderazgo no son aplicados en forma óptima en las universidades privadas. Los puntajes altos revelan un mayor nivel de aplicabilidad de los aspectos medidos en las variables objeto de estudio, considerando la escala asumida en el instrumento.

Cuadro 3
Baremo ponderado para la interpretación de los parámetros de las variables Inteligencia Ética, Liderazgo y sus dimensiones

Categoría	Rango
Muy baja	$1,00 \geq x < 1,80$
Baja	$1,80 \geq x < 2,60$
Media	$2,60 \geq x < 3,40$
Alta	$3,40 \geq x < 4,20$
Muy alta	$4,20 \geq x \leq 5,00$

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la presente investigación se realizó una serie de fases o etapas en orden lógico: se seleccionaron las variables a investigar, Inteligencia Ética y Liderazgo; se planteó el problema, se determinó el título de la investigación, se desarrolló la problemática que arrojó el objetivo general y los específicos, junto a la justificación y delimitación. Posteriormente se realizó una revisión bibliográfica, investigaciones previas, artículos científicos, libros y revistas que permitieron abordar el conocimiento teórico doctrinario de las variables de estudio, pudiéndose determinar las definiciones conceptuales.

Para continuar, se definieron los aspectos metodológicos relativos al enfoque epistemológico de la investigación: tipo de investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el diseño de los instrumentos, validez y confiabilidad para indicar el procedimiento de la investigación y análisis de los datos recolectados. Seguidamente se practicó la validez y confiabilidad de los instrumentos para realizar su aplicación a la población objeto de estudio. Luego de recolectada la información, se realizó su procesamiento estadístico, presentado en tablas de doble entrada con los resultados obtenidos con el propósito de realizar el análisis. Para finalizar, se realizó la discusión de los resultados que permitió generar las conclusiones que den respuesta a los objetivos formulados.

291

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para fines de esta investigación, en el análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva, mediante la cual se determinaron las medidas de tendencia central, la desviación estándar como medida de dispersión y las distribuciones de frecuencias para cada uno de los indicadores, que a su vez midieron las dimensiones y la variable de esta investigación. Se procesaron resultados para 29 sujetos de un total de 36 instrumentos objeto de estudio.

Variable: Inteligencia Ética

Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética

Tabla 1
Indicador: Inteligencia Racional

Ítemes Alternativas	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	4	13,79	2	6,90	1	3,45	8,05
Casi siempre	12	41,38	10	34,48	7	24,14	33,33
Siempre	13	44,83	17	58,62	21	72,41	58,62
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,51
Moda	5,00
Mediana	4,33
Desv. Estándar	0,52
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

292

Al sondear los ítemes del indicador inteligencia racional, se descubrió que el 86,21 % casi siempre o siempre evalúa el posible efecto de sus acciones, el 58,62 % considera importante evaluar las causas que originan los hechos que las producen y el 72,41 % utiliza el razonamiento lógico como guía de su comportamiento. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 8,05 % en la alternativa algunas veces, el 33,33 % en la alternativa casi siempre y el 58,62 % en la alternativa siempre. Esto está corroborado por los parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,51 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,33 en la misma categoría. La desviación estándar=0,52 mostró una dispersión baja de los datos.

Variable: Inteligencia Ética

Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética

Tabla 2
Indicador: Inteligencia Social

Ítemes Alternativas	Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	0	-	1	3,45	0	-	1,15
Casi siempre	8	27,59	7	24,14	10	34,48	28,74
Siempre	21	72,41	21	72,41	19	65,52	70,11
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,69
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,36
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al examinar los ítemes del indicador Inteligencia Social, se evidenció que el 72,41 % concibe los errores como guía de aprendizaje social para producir cambios en el comportamiento de las personas y posee la capacidad para emprender acciones basadas en la participación del equipo; y el 65,52 % expresó que desarrolla una actitud positiva al relacionarse con personas de diferentes niveles sociales. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 1,15 % en la alternativa algunas veces; el 28,74 % en la alternativa casi siempre; y el 70,11 % en la alternativa siempre. Esto está revalidado por los parámetros estadísticos de promedio=4,69 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,36 expresó una dispersión mínima de los datos.

Variable: Inteligencia Ética**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

Tabla 3
Indicador: Inteligencia Emocional

Ítemes	Ítem 7		Ítem 8		Ítem 9		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	5	17,24	0	-	0	-	5,75
Casi nunca	19	65,52	1	3,45	0	-	22,99
Algunas veces	3	10,34	4	13,79	1	3,45	9,20
Casi siempre	0	-	16	55,17	14	48,28	34,48
Siempre	2	6,90	8	27,59	14	48,28	27,59
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	3,55
Moda	3,67
Mediana	3,67
Desv. Estándar	0,42
Categoría	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

294

Al explorar los ítemes del indicador Inteligencia Emocional, se comprobó que el 82,76 % dijo que casi nunca o nunca sus problemas personales le limitan a cumplir con las actividades asociadas al trabajo; 55,17 % reconoce los sentimientos propios para mejorar las emociones internas; y el 96,56 % enunció que procura automotivarse para mejorar las relaciones con los demás. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 5,75 % en la alternativa nunca; 22,99 % en la alternativa casi nunca; 9,2 % en la alternativa algunas veces; 34,48 % en la alternativa casi siempre; y 27,59 % en la alternativa siempre. Esto es consistente con los parámetros estadísticos de promedio=3,55 en la categoría alta, con moda y mediana=3,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,42 reflejó una dispersión baja de los datos.

Variable: Inteligencia Ética

Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética

Tabla 4
Indicador: Inteligencia Espiritual

Ítemes	Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	2	6,90	1	3,45	3,45
Algunas veces	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Casi siempre	7	24,14	8	27,59	11	37,93	29,89
Siempre	21	72,41	18	62,07	16	55,17	63,22
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,53
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,59
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al averiguar sobre los ítemes del indicador Inteligencia Espiritual, se detectó que el 72,41 % propicia la reflexión de alguna situación para crear otra mejor; el 62,07 % reconoce que forma parte de un todo sagrado que mejora su calidad de vida; y el 55,17 % consideró que sus creencias le permiten fundamentar su inteligencia espiritual en principios llevados a la práctica. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45 % en la alternativa casi nunca; 3,45 % en la alternativa algunas veces; el 29,89 % en la alternativa casi siempre; y el 63,22 % en la alternativa siempre. Esto está refrendado por los parámetros estadísticos calculados, a saber: de promedio=4,53 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,59 mostró una dispersión baja de los datos.

Variable: Inteligencia Ética**Dimensión: Componentes de la Inteligencia Ética**

Tabla 5
Indicador: Inteligencia Solidaria

Ítemes	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	5	17,24	4	13,79	2	6,90	12,64
Casi siempre	8	27,59	7	24,14	6	20,69	24,14
Siempre	16	55,17	18	62,07	21	72,41	63,22
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,51
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,58
Categoría	Muy alta

Fuente: Quijada, Pulgar, Prieto & Rincón (2016).

296

Al averiguar sobre los ítemes del indicador Inteligencia Solidaria, se observó que el 55,17 % opinó que la inteligencia solidaria nutre el anhelo de auto-superación en las personas que integran el equipo de trabajo; 62,07 % promueve mejorar continuamente las relaciones de trabajo; y el 72,41 % estimó que aprender a pensar solidariamente orienta la búsqueda del bien común de todos los integrantes el equipo. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 12,64 % en la alternativa algunas veces; el 24,14 % en la alternativa casi siempre; y el 63,22 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,51 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,58 mostró una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Características del liderazgo

Tabla 6
Indicador: Visionario

Ítemes	Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	2	6,90	1	3,45	4	13,79	8,05
Casi siempre	6	20,69	6	20,69	7	24,14	21,84
Siempre	21	72,41	22	75,86	18	62,07	70,11
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,62
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,56
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al investigar sobre los ítemes del indicador Visionario, se observó que el 72,41 % visualiza acciones futuras que contribuyen con el objetivo estratégico de la organización; 75,86 % promueve una visión compartida con sus colaboradores a fin de generar el compromiso de alcanzarla; y el 62,07 % guía el crecimiento individual a través de la creación de una visión inspiradora de la organización. En suma, la tendencia de este indicador mostró 8,05 % en la alternativa algunas veces; el 21,84 % en la alternativa casi siempre; y el 70,11 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,62 en la categoría muy alto, con moda y mediana=5,00 en la misma categoría. La desviación estándar=0,56 dejó ver una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo**Dimensión: Características del liderazgo**

Tabla 7
Indicador: Ejemplo

Ítemes	Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	2	6,90	1	3,45	7	24,14	11,49
Casi siempre	7	24,14	9	31,03	9	31,03	28,74
Siempre	20	68,97	19	65,52	13	44,83	59,77
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,48
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,54
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

298

Al indagar sobre los ítemes del indicador Ejemplo, se observó que el 68,97 % consideró que el ejemplo de un líder está fundamentado en un discurso que mantenga relación con sus acciones; 65,52 % pensó que sus acciones le permiten proyectar un buen ejemplo a sus colaboradores; y el 75,86 % estimó que el líder debe constituirse como guía personal del individuo en la vida laboral. En suma, la tendencia de este indicador mostró 11,49 % en la alternativa algunas veces; el 28,74 % en la alternativa casi siempre; y el 59,77 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,48 en la categoría muy alto, con moda=5,00 y mediana=4,67 en la misma categoría. La desviación estándar=0,54 manifestó una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Características del liderazgo

Tabla 8
Indicador: Empático

Ítemes Alternativas	Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	1	3,45	1	3,45	2,30
Casi nunca	1	3,45	0	-	0	-	1,15
Algunas veces	1	3,45	0	-	3	10,34	4,60
Casi siempre	6	20,69	9	31,03	8	27,59	26,44
Siempre	21	72,41	19	65,52	17	58,62	65,52
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,52
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,76
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al preguntar sobre los ítemes del indicador Empatía, se observó que el 72,41 % estimó que es importante conocer la forma de las situaciones particulares de los integrantes del equipo de trabajo; 65,52 % opinó que la empatía permite generar una armonía de convivencia ante las decisiones que se presentan; y el 58,62 % opinó que la empatía un elemento fundamental en la conducción de equipos de trabajo. En resumen, la tendencia de este indicador mostró 2,30 % en la alternativa nunca; 1,15 % en la alternativa casi nunca; 4,60 % en la alternativa algunas veces; 26,44 % en la alternativa casi siempre; y el 65,52 % en la alternativa siempre. Esto está avalado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,52 en la categoría muy alto, con moda y mediana =5,00, con una desviación estándar=0,76 manifestó una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Características del liderazgo

Tabla 9
Indicador: Comprometido

Ítemes	Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Casi nunca	0	-	0	-	0	-	-
Algunas veces	0	-	0	-	0	-	-
Casi siempre	4	13,79	6	20,69	1	3,45	12,64
Siempre	24	82,76	22	75,86	27	93,10	83,91
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,74
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,75
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

300

Al indagar sobre los ítemes del indicador Compromiso, se observó que para el 82,76 % es importante el valor del compromiso entre las personas; el 75,86 % dijo que el compromiso es el elemento esencial del liderazgo; y el 93,10 % consideró que el líder debe promover el valor del compromiso en su desempeño. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45% en la alternativa nunca; el 12,64 % en la alternativa casi siempre; y 83,91 % en la alternativa siempre. Esto está suplementado por parámetros estadísticos que indicaron un promedio=4,74 en la categoría muy alto, con moda y mediana=5,00 en la misma categoría y una desviación estándar=0,75, lo cual evidenció una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Características del liderazgo

Tabla 10
Indicador: Coach

Ítemes	Ítem 28		Ítem 29		Ítem 30		Tendencia (%)
	fa	%	Fa	%	Fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	1	3,45	1	3,45	1	3,45	3,45
Algunas veces	3	10,34	2	6,90	1	3,45	6,90
Casi siempre	8	27,59	11	37,93	7	24,14	29,89
Siempre	17	58,62	15	51,72	20	68,97	59,77
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,46
Moda	5,00
Mediana	4,67
Desv. Estándar	0,73
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al inspeccionar los ítemes del indicador Coach, se evidenció que el 58,62 % propicia la potenciación de las capacidades de las personas que integran su equipo; el 51,72 % brinda a sus colaboradores la posibilidad de autorregular sus potencialidades; y el 68,97 % orienta a sus colaboradores con la estrategia a seguir para lograr el objetivo trazado. En síntesis, la tendencia de este indicador mostró 3,45 % en la alternativa casi nunca; 6,90 % en la alternativa algunas veces; el 20,89 % en la alternativa casi siempre; y el 59,77 % en la alternativa siempre. Esto está corroborado por los parámetros estadísticos de promedio = 4,46 en la categoría muy alto, con moda = 5,00 y mediana = 4,67 en la misma categoría. La desviación estándar = 0,73 marcó una dispersión baja de los datos.

Variable: Liderazgo**Dimensión: Características del liderazgo**

Tabla 11
Indicador: Confiante

Ítemes	Ítem 31		Ítem 32		Ítem 33		Tendencia (%)
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
Nunca	0	-	0	-	0	-	-
Casi nunca	1	3,45	1	3,45	0	-	2,30
Algunas veces	0	-	0	-	1	3,45	1,15
Casi siempre	3	10,34	6	20,69	5	17,24	16,09
Siempre	25	86,21	22	75,86	23	79,31	80,46
TOTAL	29	100,00	29	100,00	29	100,00	100,00

Parámetros	Resultado
Promedio	4,75
Moda	5,00
Mediana	5,00
Desv. Estándar	0,55
Categoría	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

302

Al estudiar los ítemes del indicador Confianza, se evidenció que el 86,21 % opinó que el liderazgo debe ser ejercido por una persona que genere confianza en los otros; el 75,86 % dijo que la confianza se fundamenta en la integridad del individuo como una característica esencial de su ética; y el 79,31 % dijo que la congruencia es un factor determinante del líder para generar confianza en sus seguidores. Por su parte, la tendencia de este indicador marcó 2,3 % en la alternativa casi nunca; 1,15 % en la alternativa algunas veces; 16,09 % en la alternativa casi siempre; y 79,31 % en la alternativa siempre. Esto se ve soportado por los parámetros de la estadística descriptiva, donde se observó un promedio =4,75 en la categoría muy alto, con moda y mediana =5 en la misma categoría. La desviación estándar =0,55 mostró una dispersión baja de los datos.

La investigación sobre el estudio de la Inteligencia Ética como factor determinante en el Liderazgo en universidades privadas, presentó resultados que han sido evaluados metodológicamente. En un primer lugar, se hace referencia a los resultados obtenidos en los componentes de la inteligencia ética. Se encontraron congruencias con Beauport (2008), determinando la inteligencia emocional, la inteligencia espiritual, la inteligencia social, la inteligencia solidaria y la inteligencia racional como componentes importantes de la inteligencia ética, aspectos de gran significancia en la conducta del individuo y de las organizaciones socialmente responsables, así como éticamente inteligentes.

Al respecto, se menciona lo relacionado a la inteligencia racional, donde los directivos plantean que se mide el posible efecto de sus acciones, considerando importante evaluar las causas que originan los hechos que las producen, utilizando para ello el razonamiento lógico como guía de su comportamiento. Esto va en sintonía con lo planteado por Beauport (2008), quien asocia particularmente a la inteligencia racional con la capacidad de ser exactos, de realizar en orden secuencial y lógicas conexiones, donde la razón impera en cada proceso.

303

En este sentido, se evidenció que los directivos consideran que los errores pueden convertirse en guías de aprendizaje social, existiendo la capacidad de generar acciones capaces de promover la participación del equipo, desarrollándose para ello una actitud positiva al relacionarse con personas de diferentes niveles sociales. En total concordancia con Londoño (2008), la inteligencia social proporciona el desarrollo de capacidades que permiten sincronizar para entender la realidad del otro, lograr ampliarse en competencias, habilidades para el éxito en las relaciones con los otros, como la sensibilidad social, necesaria para entender e interpretar el entorno, la presencia o comportamiento, buenas formas, presentación personal, lenguaje verbal y escrito, entre otras.

Con relación al indicador Inteligencia Emocional, las respuestas de los directivos denotan que los problemas personales no afectan su desempeño laboral; reconocen los sentimientos propios para mejorar las emociones internas, enuncian que procuran automotivarse para mejorar las relaciones con los demás. Al respecto, hay concordancia con los postulados de Martin y Boeck (2012), quienes afirman que la inteligencia emocional abarca cualidades como la comprensión de las emociones propias, la capacidad de saber ubicarse en el lugar de otros, es decir, la empatía, así como la capacidad de conducir emociones de tal forma que mejoren la calidad de vida.

304

Por otra parte, en relación al indicador Inteligencia Espiritual, se logró verificar en los directivos que se propicia la reflexión de alguna situación para crear otra mejor, reconociendo que se forma parte de un todo sagrado que mejora su calidad de vida, permitiéndole que sus creencias fundamenten su inteligencia espiritual en principios llevados a la práctica, lo cual coincide con lo planteado por Krell (2007) que relaciona lo espiritual y la materia para la trascendencia donde se reúnen los aspectos virtuosos del hombre y su comportamiento de humildad, perdón, compasión y gratitud para la relación con los otros, conllevando a mejorar su calidad de vida.

Para finalizar con los componentes, en lo relacionado sobre el indicador Inteligencia Solidaria, se observó que los directivos opinaron que ella nutre el anhelo de autosuperación en las personas que integran el equipo de trabajo, promoviendo mejorar continuamente las relaciones de trabajo, donde aprender a pensar solidariamente orienta la búsqueda del bien común de todos los integrantes del equipo. Esto en concordancia con Solana (2006), quien indica que la Inteligencia Solidaria apunta a ciudadanos que no solo respeten la legalidad y participen en la vida democrática, sino que además toleran a quien es diferente y aportan soluciones pacíficas a los conflictos, buscando atender las necesidades de los otros y el cuidado de la vida.

En segundo lugar, con respecto al análisis de la variable Liderazgo, sobre los ítemes del indicador visionario, los directivos manifestaron visualizar acciones futuras que contribuyan con el objetivo estratégico de la organización, promoviendo una visión compartida con sus colaboradores a fin de generar el compromiso, guía el crecimiento individual a través de la creación de una visión inspiradora de la organización. Coincidiendo con Daft (2006), los líderes visionarios saben llegar a los sentimientos de sus seguidores haciendo que idealicen un futuro, pueden llegar a ver más allá de la realidad actual, haciendo inclusive que estos crean en un futuro mejor y más prometedor.

Al indagar sobre los ítemes del indicador Ejemplo, se observó concordancia con Maxwell (2008); esta característica es fundamentada en el líder en su discurso manteniendo relación con sus acciones, permitiéndole proyectar un buen ejemplo a sus colaboradores. De los resultados obtenidos por los directivos, se consideró que el ejemplo de un líder está fundamentado en un discurso que mantenga relación con sus acciones.

305

Por otra parte, referido al indicador Empático, los directivos consideran importante conocer la forma de las situaciones particulares de los integrantes del equipo de trabajo, lo cual permite generar una armonía de convivencia ante las decisiones que se presentan, constituyéndose en elemento fundamental en la conducción de equipos de trabajo. Así pues, es coincidente con Román y Ferrández (2008), cuando afirma que la empatía es una de las características más notorias en un líder. No es posible ser líder sin entender el pensamiento y el sentimiento de los liderados. Por ello Maestro (2009), plantea que la empatía es un sentimiento que parte del proceso de educación recibido, constituyéndose de gran importancia para la fluidez de las relaciones personales.

Con relación al indicador Comprometido, se observó en los encuestados que

es importante el valor del compromiso entre las personas, que es el elemento esencial del liderazgo, considerando que el líder debe promover el valor del compromiso en su desempeño. Todo esto en congruencia con Palomo (2010), para quien significa acción, la involucración e implicación en un proyecto y la forma de llevarlo a cabo, distinguiendo que existe un compromiso emocional cuando sus necesidades han sido satisfechas en consecuencia con los vínculos mostrados por las personas dentro de la organización.

306 En referencia al indicador *Coach*, se observó que los directivos consideran de suma importancia propiciar la potenciación de las capacidades de las personas que integran su equipo, brindando a sus colaboradores la posibilidad de autorregular sus potencialidades, orientando sus acciones con la estrategia a seguir para lograr el objetivo trazado. En total acuerdo con Villa & Capera (2010), quienes indican que el líder *coach*, logra el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, valorando profundamente el desempeño de los individuos y los equipos, obteniendo el mejor rendimiento direccionado al logro de los objetivos trazados. Es importante destacar que, ante los escenarios cambiantes, esta característica del liderazgo permitirá generar la confianza e iniciativa de los colaboradores.

Por último, al estudiar el indicador *Confiable*, se evidenció que los directivos opinan que el liderazgo debe ser ejercido por una persona que genere confianza en los otros, donde se fundamenta en la integridad del individuo como una característica esencial de su ética, y la congruencia es un factor determinante del líder para generar confianza a sus seguidores. Se comparte plenamente el criterio ofrecido por Robbins (2005), quien indica que con la confianza se establecen aspectos importantes como la integridad, donde se distinguen la ética y la moral; la competencia que posee el individuo para transmitir certeza en lo que dice; la congruencia que transmite el individuo, su buen juicio; la lealtad por defender los criterios y opiniones de otros; la franqueza, constatar que se dice la verdad.

Con respecto al primer objetivo específico, en el cual se planteó describir los componentes de la Inteligencia Ética en las universidades privadas, sus directivos se presentan con características determinadas por un nivel muy alto para las inteligencias presentadas. En el caso particular con un nivel menor en inteligencia emocional por la parte directiva que pudiera ser reforzada; es por ello que puede distinguirse que la presencia de las diferentes inteligencias fortalece la toma de decisiones de manera objetiva y eficiente. Con las distintas inteligencias logra alimentarse el desarrollo y autodesarrollo personal así como profesional, donde debe profundizarse el crecimiento en el área emocional, a través de procesos de aprendizaje que fortalezcan la transformación de la persona, beneficiando la consolidación de un equilibrio personal, que proporciona con las interacciones, beneficios al colectivo con comportamiento ajustado a las normas morales de convivencia.

Con respecto al segundo objetivo específico, basado en identificar las características del Liderazgo en universidades privadas, el análisis de los resultados concluyó que los directivos presentan un nivel de aprecio valorativo de las características de los líderes, que deben estar presentes en las universidades para generar un trabajo adecuado con los seguidores, siendo en todo momento líderes visionarios capaces de enfrentar cambios por realidades. Se destaca el líder comprometido, confiable, que da ejemplo, empático, que posee características de *coach* para potenciar competencias en las personas y ser visionario, capaz de ver posibles metas.

307

Por último, para concluir con el objetivo general, al analizar la Inteligencia Ética como factor determinante del Liderazgo en universidades privadas puede observarse que las inteligencias solidaria, espiritual, racional, y social, son imprescindibles para las relaciones personales con los otros, donde se fomente una convivencia saludable para todos los integrantes de la organización, destacando que la inteligencia emocional es aquella que presume un reforzamiento del autoconocimiento. Es por ello, que al estudiar la variable

Inteligencia Ética puede concluirse que es un factor determinante del liderazgo, dado que alimenta el ser de la persona en sus acciones éticas, siendo tan necesarias para impulsar un liderazgo concentrado en la práctica de los valores, ocupado en la fundamentación de la trascendencia en el liderazgo que conlleve la organización a categorizarse como éticamente inteligente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beauport, E. (2008). *Las tres caras de la mente*. Caracas: Editorial Galac.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo a nivel superior*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Buzan, T. (2007). *El Poder de la Inteligencia Social*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Cardona, P. (2009). El liderazgo Centrado en la Misión. *Harvard Deusto Business Review*, ISSN 0210-900X, N.180.
- Cortina, A. (2007). *El mundo de los Valores*. Bogotá, Colombia: Ediciones El Búho.
- 308 Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Ediciones Thomson.
- Daft, R. (2009). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage learning.
- De Pelekais, E. A. & De Romero, J. F. (2008). Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 1-13.
- Díaz, I. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo humanista en instituciones de educación superior*. Tesis Doctoral. URBE.
- Román, J. D. & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. España. Libros en red.
- Goleman, D. (2008a). *Inteligencia Social*. México: Editorial Planeta Mexicana S. A.
- Goleman, D. (2006). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2008b). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S.A.

- Guilera, L. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional: las cinco dimensiones de la mente*. España: Editores Thomson.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Ediciones Pearson.
- Krell, H. (2007). *Inteligencia Espiritual*. Disponible en Internet. Digitalizado el 08 de diciembre 2008. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=379>
- Londoño, M. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia Emocional y Social en la Empresa*. Madrid, España: FC editorial.
- Maestro, J. (2009). *Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Martín, D. y Boeck, K. (2012). *Eq. Inteligencia Emocional*. Madrid, España: Edaf editores.
- Maturana, H. (2010). *La belleza de pensar*. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=Z4jhy-mgYbY&feature=related> 08/02/2012
- Maxwell, J. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Medina, G. (2007). *¡Prohibido perder!: y otros juegos de poder alrededor del fútbol, la cultura y la política*. Medellín, Colombia: Hombre nuevo editores. 309
- Milian, J. (2010). *Los Nuevos Liderazgos Políticos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Montero, J. & Gutiérrez, F. J. A. (2011). Ética humanista en el liderazgo de los gerentes de las empresas del sector petrolero. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(1), 33-46.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Pelekais, E. A., & de Romero, J. F. (2008). Inteligencia ética colectiva: Reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 1-13.
- Pirela, A. (2011). *Inteligencia ética en la praxis potenciadora de valores humanos en universidades privadas*. Tesis Doctoral. URBE.

- Prieto, R., Villasmil, M., & Chirinos, D. (2010). Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(1), 93-106. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela.
- Robbins, S. y Cutler, S. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Roman, J. y Fernandez M, (2008). *Amertown Internacional*. Libros en red.
- Seijo, C. (2012). Inteligencia ética, una alternativa para la toma de decisiones en las organizaciones públicas. *Revista CICAG*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Seijo, C., Fuenmayor, R. y Barrios, L. (2010). *Las inteligencias múltiples: una aproximación hacia la inteligencia ética como característica congruente de la actuación humana*. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Seijo, C., Rivas, R. y Barroeta, J. (2009). Inteligencia ética y ética comunicativa en organizaciones públicas. *Revics*, 1(1). www.revics.com
- 310 Solana, F. (2006). *Educación, Visiones y Revisiones. Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Suárez, C. S. (2013). Inteligencia ética: Una alternativa para la toma de decisiones en las organizaciones públicas. *CICAG. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 54-66.
- Villa, J. y Capera, J. (2010). *Manual de Marketing. Como mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Editorial Profit.
- Zohar, D. (2012). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury Publishing.

Como citar este capítulo:

Quijada-Oquendo, G., Pulgar-Terán, C., Prieto-Pulido, R. & Rincón-Quintero, Y. (2017). Inteligencia ética: un enfoque teórico hacia el liderazgo. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 269-310.

Capítulo 9

Liderazgo responsable en organizaciones comerciales¹

Responsible leadership in commercial organizations

Reynier, Ramírez Molina
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
rramirez13@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

Yany, Rincón Quintero
Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria. Medellín-Colombia
yany.rincon@tdea.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

311

¹ El presente capítulo es el resultado del proyecto de investigación posdoctoral denominado: Liderazgo y su influencia sobre la Responsabilidad Social de las Organizaciones Industriales, adscrito al Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo-Venezuela.

RESUMEN

El capítulo busca caracterizar el liderazgo responsable en las organizaciones comerciales; la metodología fue positivista, descriptiva, de campo, transeccional retrospectiva, no experimental. Las fuentes vivas fueron los presidentes de las empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia. La técnica utilizada fue la observación, con un cuestionario estructurado de 78 preguntas, con escala de selección múltiple. El instrumento se validó con 10 expertos, y la confiabilidad se calculó con el método de alfa de Cronbach, con un 0,91, siendo este altamente confiable. Los resultados muestran que en las características de la visión organizacional, los indicadores afectados fueron: conciencia al aplicar los principios corporativos y autodisciplina. En la proactividad empresarial, les falta desarrollar compromisos con resultados novedosos. En la orientación al trabajo, hay iniciativa ante la dinámica laboral, los procesos de talento humano; y los programas de formación, desarrollo y autodesarrollo son ambiguos e inoperantes. Se concluye que se hace necesario adaptarse a nuevos escenarios y darse la oportunidad de asumir responsablemente, como líderes, innovadoras maneras de pensar, de hacer y de actuar.

Palabras clave: liderazgo, responsabilidad social, organizaciones comerciales, liderazgo responsable.

ABSTRACT

The chapter seeks to characterize the responsible leader in commercial organizations; the methodology was positivist, descriptive, retrospective, non-experimental transeccional field. Live sources, were the Presidents of companies Polar and Regional brewery of the Bolivarian Republic of Venezuela; Bavaria and Postobon, of the Republic of Colombia. The technique used was the observation, with a structured questionnaire, 78 questions

with multiple choice scale. The instrument was validated with 10 experts, and reliability, was calculated with the method of Cronbach alpha, with a 0,91, being this highly reliable. The results show that in the characteristics of the organizational vision, affected indicators were awareness applying corporate principles and self-discipline. In the proactive business, they need to develop innovative results commitments. Work orientation, there is initiative before labor dynamics, processes of human talent, and programs of training, development and self-development are ambiguous and ineffective. It is concluded that it is necessary to adapt to new scenarios, and given the opportunity to assume responsibly as leaders, innovative ways of thinking, doing and act.

Keywords: leadership, social responsibility, trade organizations, responsible leadership.

INTRODUCCIÓN

313

El conjunto de cambios en el campo de la acción humana, en años recientes, ha formado un escenario de actuación para las organizaciones enmarcadas en la postmodernidad, tal como lo expresan Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), los cuales han impactado la gestión de las organizaciones estableciendo una referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes en la organización, por lo que se hace necesario que la gerencia adapte su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad de conceptos.

Atendiendo a los nuevos retos de la globalización y a los cambios drásticos a los que están expuestas las organizaciones comerciales, los paradigmas emergentes se orientan por la competitividad responsable, lo cual establece un escenario propicio para la adopción y consolidación de las teorías del

liderazgo, impulsadas por la responsabilidad social en busca de la efectividad y sostenibilidad de las empresas, considerándose parte de la estrategia corporativa, apuntando a la innovación en la gestión laboral, rentabilidad y participación de mercado. Se propicia así un modelo de desarrollo inclusivo enmarcado en el dinamismo para el bienestar del individuo, utilizando el liderazgo responsable como catalizador de los valores y responsabilidades empresariales. En este sentido, Prieto, García y González (2014) plantean que el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales, por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

314 En este mismo orden de ideas, los gerentes forman parte de una imagen ante la sociedad denominada Economía Circular, un sistema de interacción Empresa-Comunidad-Estado-Sociedad; teniendo la concepción sistémica, debido a la capacidad de gestión que debe demostrar. Por tal motivo, el liderazgo responsable es un signo particular, diferenciador y significativo, que inspira e impulsa la moral en los colaboradores de la organización, preservando los valores de la sociedad, al tiempo que impulsa la calidad de servicios y la productividad.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, es importante resaltar que la literatura sobre el liderazgo responsable sugiere a los líderes influir en el público y grupos de interés holísticamente desde lo directivo, transversal y transformacional. Se parte de la premisa de que para dirigir adecuadamente, ya no basta con saber administrar y gestionar; se hace imperante ejercer un liderazgo de manera responsable, posibilitando prácticas gerenciales que promuevan los cambios de su realidad social. Por esta razón, el líder necesita herramientas, habilidades y destrezas que fortalezcan el

desempeño del desarrollo del potencial humano en dichas organizaciones, para gestionar adaptaciones que faciliten la actividad tanto operativa como administrativa-comercial.

Las organizaciones están conscientes de los avances que subyacen en la sociedad; por consiguiente, adaptarse a los cambios se convierte en un compromiso ineludible con un enfoque responsable. En tal sentido, es perentorio promover en el comercio a través del capital humano mediante un concepto de liderazgo responsable, donde sea posible abarcar tanto los espacios de trabajo hasta las actividades técnico-administrativas de las organizaciones objeto de estudio, en función de plantearse varios escenarios para la distribución de la función de todos sus integrantes.

La investigación busca caracterizar al líder responsable en las organizaciones comerciales, se espera identificar las capacidades, talentos, habilidades desde diversas perspectivas y planteamientos, reconocer la pluralidad de ideas y concepciones, posibilitando cuestionar aspectos concretos en su articulación con equipos de trabajo, relaciones interpersonales, familias - comunidad, para observar las estrategias de gestión, objetivos organizacionales, así como adoptar los compromisos concertados que se requieren para desarrollarlos o transformarlos, derivándose en la búsqueda de un liderazgo responsable que armonice la gestión del talento humano.

315

ESTADO DEL ARTE

La globalización comprende aspectos políticos, económicos, sociales y culturales que van más allá del flujo de comercio entre naciones. Los países, independientemente de que estén clasificados en la categoría de desarrollados o en vías de desarrollo, han venido entendiendo que este proceso los involucra de alguna forma, sin excluirse, por cuanto si lo hacen, el costo lo deberán pagar las futuras generaciones. Los gobernantes, sector priva-

do, la academia y sociedad civil como líderes, deben hacer los análisis que permitan aprovechar al máximo las oportunidades, mitigar las amenazas, corregir las debilidades, aprovechando las fortalezas con estrategias coherentes, maximizando los beneficios sociales y económicos de estos procesos responsablemente.

A nivel mundial, el liderazgo responsable en las organizaciones comerciales es una variable de estudio novedosa, siendo este, un tentador tema para estudiar y ser analizado. Países como Chile, Ecuador, Panamá, Brasil y México, por ser países industrializados, han experimentado temas de líderes responsables, agarrando fuerza por el liderazgo ejercido de las macroempresas; en este sentido, Latinoamérica es un referente que sirve de orientación para la investigación en curso.

316 Colombia y Venezuela se han insertado al mundo global a través de una serie de tratados y acuerdos internacionales, unos de tipo político, otros económicos, sociales, culturales y algunos mucho más completos, que incluyen todo lo relacionado con el comercio entre países, inversión, transferencia tecnológica, patentes, propiedad intelectual, movimiento de productos, servicios y factores de producción, principalmente capital, por cuanto en el tema de variables de liderazgo responsable es poco lo que se ha avanzado, sobre todo en los tratados de comercio con los países que están favorecidos en la economía del *ranking* internacional (Montañez, 2015).

Para el caso de las empresas colombianas y venezolanas, la nueva dinámica que genera la globalización demanda un liderazgo responsable. Se trata del talento humano con visiones que estén en capacidad de ajustar sus organizaciones a las realidades actuales y futuras, fomentando organizaciones perdurables en el tiempo y que estratégicamente puedan prevalecer en ambientes complejos. Actualmente, las empresas *retail* deben hacer frente a estas y otras circunstancias que hacen parte del contexto globalizado, en el

que deben no solo permanecer, sino crecer; se trata de ambientes dinámicos, que cambian de manera vertiginosa e impredecible. Los líderes de hoy y del futuro deben estar preparados, siendo responsables integralmente.

Más allá de la visión tradicional del líder, este debe ser visto entonces como un agente social de cambio, cuyas actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades permitan modificar, ya sea deliberada o espontáneamente, la dinámica del equilibrio que suele producirse en el mundo comercial, volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios de la sociedad. Por su parte, para Prieto y Fabelo (2009) el liderazgo ejercido en cualquier ámbito de la vida, está íntimamente relacionado con la educación que pueda haber recibido el líder desde su seno familiar, su escuela, su universidad; en cuanto al fomento de la ética y los valores de la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la comprensión, la confianza, entre otros. Desde esta perspectiva, las organizaciones comerciales son vistas por los clientes como sistemas, y los líderes como aquellas personas que logran flexibilizar su estructura, potenciar la innovación y la creatividad; las preparan para hacer frente a los cambios del ambiente y a la incertidumbre creciente, integrando acciones socialmente responsables. Por su parte, Newstron (2011) define el liderazgo como:

317

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas. (p.169)

De acuerdo al aporte del citado autor, el liderazgo se puede entender como las habilidades que un individuo posee para influir en la forma de ser o

actuar de las personas o grupos de trabajo, haciendo que este equipo realice sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, con capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficientemente, impactando su entorno social de manera responsable.

318 Hablando de la responsabilidad en el líder, contribuirá activa y voluntariamente al mejoramiento de un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión organizacional, que persiguen un nuevo equilibrio social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar situaciones competitivas, ofreciendo un valor agregado a su público y comunidad. Al abordar estas nuevas esferas del liderazgo responsable, se nombra un indicador comunitario como parte de las atribuciones que a este respecta, según Guerrero, Samper y Pérez (2008), el líder comunitario debe ayudar a fomentar. Estas son, confianza, reflexión para el cambio, escuchar inquietudes y transferir vínculos con otros espacios de relevancia para la organización, especialmente con aquellos que por su posición no tienen acceso. El verdadero liderazgo, según Perdomo y Prieto (2009), es un diálogo sobre valores, de forma tal que el futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

Manifiesta Guerrero (2011) que la participación es un factor pertinente que ofrece oportunidades y mecanismos para que las personas puedan acceder a mejores condiciones de vida; esto implica tener presencia activa y respetuosa en la comunidad, con líderes capaces de trabajar, conectados a sistemas sociales. De acuerdo a este aporte, el desarrollar la participación como habilidad, humaniza las acciones colectivas en pro del bien común, generando condiciones para incrementar en el líder responsable el poder entre los miembros del grupo.

Ante tal aseveración, los líderes actuales buscan un acercamiento con la comunidad, impactando notoriamente su contexto, por tal motivo, implica ser un agente de cambio en la acción social, proyectándose como un ser integral, ocupado del bienestar igualitario y justicia, con un verdadero espíritu de bien común. A su vez, estimula imperativamente al cliente para que siga sus propuestas claras y acepte sus soluciones alentadoras.

Un líder responsable es visionario y proactivo en la toma de sus decisiones, y está orientado al trabajo y las personas en su actuación. La sociedad necesita de líderes responsables, y esto no es una tarea fácil, debido a que se requiere transitar hacia una cultura de credibilidad y confianza en los grupos de interés (Montañez, 2015). Al mismo tiempo, Remacha (2016) manifiesta que un líder responsable considera que la empresa, en el ejercicio de su actividad, debe beneficiar tanto a los propietarios/accionistas como al resto de los contribuyentes de la organización. Por ello tiene en cuenta las demandas y necesidades de los diferentes grupos de interés en su toma de decisiones, y se responsabiliza de la creación de valor compartido como vía de mantenimiento de la sostenibilidad.

319

Un líder debe dedicarse a reparar el mundo roto que tenemos hoy. Sus prioridades deben centrarse en el bienestar de todas las personas, en la protección de la vida en la tierra, en la convivencia en una cultura de la paz, en el respeto de las personas y sus derechos, en la comunicación transparente, en el progreso desde la investigación, la ciencia y la tecnología, en el servicio solidario a los demás (Martínez, H, 2011).

En la primera conferencia internacional de liderazgo responsable en Pretoria, Sur África, se estableció como objetivo principal resaltar los diversos desafíos que existen al momento de establecer el liderazgo responsable como teoría y, a su vez, como práctica para involucrarse en algún tipo de

formación. A nivel social, se necesita facilitar la colaboración entre ciudadanos; a nivel global, esto significa dejar de pensar como un solo yo para pensar en un nosotros (Pless, Maak y Jongh, 2011). La discusión concebida en la conferencia, expuso cómo a nivel individual es necesario cuestionar el orden moral y social que existe en la actualidad para invertir en las diferentes dimensiones éticas y de valores que tiene el liderazgo. En el negocio, se necesita una reformulación del contrato social con las partes interesadas, tomándose como guía para las prácticas organizacionales.

320 Al considerar las definiciones anteriores, se puede decir que el liderazgo responsable busca el compromiso con su ente comercial y del negocio, con el fin de desarrollar, mantener y consolidar estrategias adaptadas a las exigencias del entorno global, involucrado al talento humano, beneficiando a su cliente. Esta concepción del liderazgo responsable cuenta con una dimensión moral que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo.

El denominado liderazgo responsable está fundamentado en una visión holística en el trabajo, familia y en lo personal, con un sentido de comunidad y un proceso de toma de decisiones compartido, que antepone como principal valor el servicio a los demás, destacando también el importante papel que las empresas pueden y deben tener en la mejora de las condiciones de vida de las personas, así como en el progreso de la sociedad.

Como problemática, se ha observado debilidad en el liderazgo ejercido por las organizaciones comerciales, afectando negativamente la responsabilidad corporativa de empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; y Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, incumpliendo las obligaciones que las empresas deben asumir a través de acciones que protejan y mejoren el bienestar de sus públicos a medida que tratan de alcanzar sus propios objetivos, afectando a la comunidad.

De acuerdo a la situación descrita, las falencias consideradas en materia de liderazgo, han influido desfavorablemente en la responsabilidad de las empresas antes señaladas, a causa de la desincorporación de objetivos humanizantes a sus procesos de planeación, aplicación de normas corporativas a sus programas sociales, falta de informes a los socios del negocio sobre los progresos de la responsabilidad, y experimentar métodos para medir el desempeño social de los colaboradores.

Todo esto ha traído como consecuencia el detrimento de la gestión comercial ante sus públicos, respecto al desarrollo de las acciones de responsabilidad social, sin responder a criterios de comportamiento organizacional, los cuales son moldeados día a día en su interacción con el entorno, conformando una cultura empresarial inadecuada a las realidades, exigencias y requerimientos de los llamados grupos de interés o *stakeholders*.

De seguir presentándose las situaciones descritas en las organizaciones comerciales de Colombia y Venezuela, se dejarán de cultivar líderes responsables con un propósito común, encargado de orientarse por políticas organizacionales que brinden bienestar; fomentando patrones de cambio para compartir una misma visión, propiciando el desarrollo integral de sus públicos, a partir de la comunicación productiva. Para cumplir con las metas en común, es inminente la presencia de un líder que domine herramientas y procedimientos para enfrentar los cambios empresariales y los procesos administrativos que demanda la sociedad.

Al tomar en cuenta todo lo antes expuesto, la investigación tuvo como finalidad caracterizar al líder en las organizaciones comerciales, de manera que se asuma la responsabilidad que corresponde en la construcción de una sociedad y comunidad justa y solidaria. A partir de la experiencia directa de los líderes, cada uno pueda interpretar, investigar, encontrarse con el

mundo y descubrir su diversidad, cuya consecuencia permita hablar de una gestión que pretenda formar para la vida y en la vida, con la contribución de todos los sectores de la sociedad.

Características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales

El individuo se ha inmerso en nuevos escenarios organizacionales donde se denota un proceso de transición entre el modelo tradicional de gestión empresarial hacia uno emergente que procura un modelo basado en la integración del talento humano como pilar del desarrollo sustentable y generador de valor para el comercio. Identificar el perfil que representa el liderazgo responsable es una tarea laboriosa e inédita, debido a los argumentos que se presentan, donde se deben incluir atributos que diferencian a los líderes de las diferentes organizaciones comerciales; cabe destacar que la ausencia de consenso sobre las características dificulta su interpretación,

322 ya que existen diversas perspectivas.

El desarrollo sustentable tiene por objetivo elevar la calidad de vida de las personas mediante la utilización de herramientas de gestión, producción y tecnologías adecuadas. La responsabilidad social empresarial y el liderazgo responsable permiten a las empresas buscar nuevas estrategias, tomando en consideración las responsabilidades sobre las decisiones en relación a los miembros de la organización (Lapo y Jácome, 2015).

En otras palabras, el aplicar el liderazgo responsable es tan atractivo que se considera que, a pesar de que no garantiza el éxito puede ser predictor de este, debido a que, al desarrollar esta habilidad, dependerá del ser humano el diseñar estrategias que le permitan mantenerse en su entorno, y día tras día renovarse en el tiempo, mejorando el plan de vida de su cliente, materializando los objetivos propuestos, y dibujando en equipos colaborativos de trabajo estrategias de gestión integrales.

El liderazgo responsable impulsa la innovación, la búsqueda de generar en la empresa conocimientos y estrategias novedosas, tomando en cuenta responsabilidades de alto perfil. Entre ellas se destaca la responsabilidad de las decisiones y consecuencias que toma, por lo tanto, el liderazgo responsable tiene que consultarlas con el mayor número posible de *stakeholders*, es decir, que consulta sus decisiones ante los miembros de la organización de la empresa y los accionistas (Soto de Claver, 2010).

Se puede decir entonces que el liderazgo responsable viabiliza vínculos sociales entre las organizaciones comerciales con sus segmentos de interés e influencias, impulsando el desempeño corporativo, diseñando acciones para la aplicación de los principios corporativos. Otro elemento característico que se debe resaltar en un líder responsable, según Goleman (2015), es la inteligencia emocional, compuesta por la autoconciencia, autogestión, empatía y la capacidad social. A su vez, afirma:

Mis investigaciones, junto con otros estudios recientes, indican claramente que la inteligencia emocional, es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica, y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de gran líder. (p.32)

323

La neuroplasticidad en el ser humano concibe que el cerebro siga creciendo y moldeándose durante toda la vida, por tal motivo se pueden desarrollar procesos de aprendizaje sistémico; en tal sentido, la inteligencia emocional se presenta como una alternativa para capacidades básicas que hacen mención de un líder responsable. Por consiguiente, la autoconciencia involucra al cliente con su líder a entender sus emociones, oportunidad de mejora, fortalezas y necesidades, promoviendo la sinceridad consigo mismo y con los demás, reconociendo cómo lo afectan sus sentimientos, no solo a él mismo sino a los demás, tributando a su rendimiento laboral, con la concepción que tiene la persona de sus valores, dirección y objetivos.

La autogestión tiene un efecto cascada, procurando el desarrollo y auto-desarrollo en el talento humano, ante el mundo empresarial donde impera la ambigüedad y el cambio. El reto del líder con autogestión es avanzar de manera integral con los cambios, facilitando en el público tendencias a reflexionar, discernimiento con propiedad, pasión e interés para que cada acción que se ejecute –aunque no se valore– se realice de la manera apropiada.

324 De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía considera detenidamente los sentimientos de los subordinados, incrementa notoriamente la utilidad de equipos de altos desempeños, conserva-retiene a novedosos y competitivos trabajadores, los forma. El líder que goza de esta habilidad gestiona transversalmente el conocimiento dentro de su personal, para desarrollar equipos integrales en el saber, hacer y ser, siendo este un mentor. Al hablar de capacidad social, tiene la facultad de gestionar las relaciones con los demás, a fin de hacer avanzar a los demás en la dirección que se desea, compenetrándose, realizando enlaces en común y equipos efectivos, permitiendo trabajar desde lo interno del individuo hasta exponerlo ante los demás, creando conexiones inteligentes con otras masas.

En el liderazgo las cosas surgen y desaparecen. Verdaderamente, el liderazgo se desarrolla desde adentro. Si puedes llegar a ser el líder que siempre soñaste, serás capaz de convertirte en el líder que quieres ser fuera de ti. La gente querrá seguirte, y cuando esto suceda, podrás enfrentar cualquier cosa (Maxwell, 2016). Es de entender entonces que el área social en el liderazgo responsable, incluye un criterio focal importante, en busca de la proyección y el adecuado uso de sus enlaces de interacción, manteniendo sus seguidores activos.

Ante tal apreciación, el referido autor expone 21 cualidades indispensables de un líder, convirtiéndola en una persona que los demás quieren seguir,

entre estas: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprendizaje y visión.

Contribuyendo a estas cualidades, el carácter es el centro de desarrollo del ser humano, respondiendo al quién eres y lo que eres, radica de la elección del accionar. El carisma es una habilidad de atraer a la gente. Al igual que el carácter, el carisma se puede desarrollar; lo fundamental de esta cualidad es la disposición a los demás, antes de pensar en uno mismo, comparte su sabiduría, recursos, e incluso ocasiones especiales.

Cuando se habla de compromiso, inspira y atrae a la gente, siendo este la declaración de principios. El compromiso viene desde el ser y querer ser del humano, precede a la acción, y por tal motivo es una cualidad observable, abriendo las puertas al logro. En cuanto a la comunicación, expresa al interlocutor de modo claro y con respeto sus mensajes, cabe destacar que la gente no seguirá al líder si no sabe lo que quiere y a dónde va. Por tal motivo sería ideal que el líder responsable, en su discurso, simplifique su mensaje, posea contacto visual, hable con credibilidad e incentive a una respuesta.

325

La capacidad va más allá que las palabras, orientado a la planeación y al hacer, es la aptitud que posee un ser para aplicar una tarea. Para cultivar esta cualidad es necesario mejorar constantemente, buscar la excelencia, lograr más de lo esperado e inspirar a otros. Por otro lado, la valentía es el valor para sumir y consolidar retos, es hacer lo que se teme hacer, es tener la decisión de dejar lo conocido y avanzar hacia lo desconocido. El discernimiento es el criterio o la capacidad de distinguir la raíz de un problema, descansado en la intuición. El pensamiento racional se ve afectado por el

modelo de valores morales que posea el líder, mientras que la concentración, permite al líder responsable conocer sus prioridades, centrándose voluntariamente sobre el objetivo a cumplir.

Con atención a la generosidad, el líder responsable busca añadir valor a los demás, sobre el propio interés o utilidad. La iniciativa es la intervención directa del líder, sin esperar nada a cambio, es la disposición al logro de sus acciones. Un líder estimula a su gente para que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír; el escuchar, es la atención activa hacia los seguidores, clientes y competidores. Otra de las cualidades que caracteriza a un líder responsable es la pasión, siendo esta el amor por hacer las cosas adecuadamente, el deseo y convicción de lograr resultados idóneos, con un valor agregado; busca enamorar a su gente, armonizar su entorno, concebir que las cosas pasen bajo las mejores condiciones, haciendo posible lo imposible.

326

Otra característica que se suma a las cualidades del líder responsable es la actitud positiva, propiciando una forma de pensamiento constructivista, objetiva y sana; visualiza, anticipa lo mejor, enseña a pensar en lo bueno y agradable. La solución de problemas es otro elemento que impacta la gestión del líder; es la capacidad para solventar cualquier situación que demande el entorno natural, buscando el ganar y ganar entre las partes. La relación se cataloga como la integración, enlaces, habilidad para convivir con la raza humana; al cultivar las relaciones se debe comprender, ayudar y amar a la gente. Por otra parte, la responsabilidad es la capacidad de cumplir con lo acordado, consolidando actividades, ofrecer un valor agregado, motivación por la excelencia, se habla de producir.

En este mismo orden, la seguridad es la certeza de las condiciones dadas que ofrece el líder a sus seguidores, garantizando todo el recurso para que

se den sus logros, lo que le da al ser humano créditos en su accionar. La autodisciplina es una habilidad que busca desarrollar y cumplir con las prioridades de trabajo, consolidando las metas, enfocados en concentrarse en los resultados esperados. Del mismo modo, el servicio, es una actitud que posee el individuo ante sus deseos personales; esta iniciativa dispone al líder a arriesgarse por los beneficios de otros.

Aunado a lo anterior, la cualidad del aprender es un proceso continuo y de mejoramiento, busca en el talento humano desaprender para emprender, formando al colaborador para el desarrollo y autodesarrollo; acompaña a su gente para crear su propio constructo teórico-práctico. Y la visión es la guía, marca la ruta hacia la meta, alimentando al ser vivo con pie firme a su destino; propicia en el equipo de trabajo unir esfuerzos para cumplir con los retos.

Al respecto se incluyen características de acuerdo a la revisión literaria realizada, las cuales forman parte del perfil del líder responsable. Se seleccionó la metodología del liderazgo situacional del modelo implantación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial (IDEARSE), postulado por Montañez (2015), el cual propone tres características: proactividad, orientación a las personas y al trabajo; al mismo tiempo, se integra la visión empresarial, representando la capacidad del gerente para adecuarse a las características del contexto cambiante y asumir impactos que originan sus acciones.

327

Luego de una revisión de Goleman (2015), Maxwell (2016) y Montañez (2015), los autores de esta investigación, plantean las siguientes características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales, dadas por las siguientes categorías: a) Visión Organizacional; b) Proactividad Empresarial; c) Orientación al Trabajo; y d) Orientación a las personas.

Visión organizacional. El líder expresa un estado futuro y deseable de la empresa; puede ser determinante para optimizar el desempeño y desarrollo del talento humano mediante la autoconciencia, tomando en cuenta los principios corporativos, planes estratégicos, vinculado al estado real e ideal, garantizando la existencia y propósitos que la organización desea satisfacer. Su pilar deben ser sus clientes y el acompañamiento mediante indicadores de logro.

328 Proactividad empresarial. El líder promueve iniciativas y actividades para aprovechar las oportunidades, basándose en falencias, experiencias significativas y resultados potenciales, vistos como un reto para la autogestión. Se caracteriza por anticiparse a los requerimientos del sector comercial y emergentes del mercado, de acuerdo a las demandas de sus grupos de interés; asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones tomadas, de acuerdo a los resultados esperados de los retos propuestos. Profesa el autocontrol situacional, adaptabilidad al cambio y entorno; apuesta a resultados novedosos, con una actitud positiva.

Orientación al trabajo. El líder delimita deberes, responsabilidades y roles para el desempeño en la gestión del talento humano, adquiriendo una adecuada organización de las actividades asignadas. Es capaz de propiciar en el talento humano la capacidad de respuesta efectiva, atender las necesidades del cliente y superar a la competencia, mantiene al colaborador ante la expectativa de querer dar un valor agregado a sus tareas. Integra características en el líder de innovación, iniciativa, participación activa, flexibilidad, espíritu de servicio, para el desarrollo del talento humano.

Orientación a las personas. El líder mantiene la comunicación productiva y participación activa con sus colaboradores, desarrollando una gestión

de las relaciones, con una actitud proactiva, misión empresarial, orientado al trabajo y a las personas, en búsqueda de las mejores relaciones con sus grupos de interés. El líder responsable que se orienta a las personas, busca inspirar, influenciar al cliente, procura la gestión del conflicto, promueve el trabajo colaborativo, se apasiona por lo que hace, manteniendo una comunicación productiva.

Otro de los atributos que trae ese orientarse a las personas, es convertirse en un guía para acompañar al personal en su proceso laboral productivo, lo que hace que el líder conozca más de las operaciones administrativas del negocio, siendo la manera más práctica de conocer las capacidades de su gente, desarrollando habilidades de empoderamiento, integración, toma de decisiones, adquisición del conocimiento de las mejores prácticas de la organización, y así poder gestionar nuevos conocimientos para transferirlos, y motivación. Para Pless y Maak (2010), los expertos en desarrollo del liderazgo han recalcado que para que una misión contribuya al desarrollo debe suponer un reto y obligar a la gente a salir de su zona de confort. Al abordar las características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales, se presenta el Cuadro 1.

329

En este sentido, se reflejan las categorías para adquirir competencias de autoconciencia, autogestión, gestión empresarial y de las relaciones. Por tal motivo, el líder responsable, de acuerdo a la autoconciencia, aplica los principios corporativos, con autodisciplina, realiza sus actividades con pasión, teniendo la capacidad de empoderamiento, asumiendo con valentía retos, discernimiento ante la toma de decisiones; carácter ante la adversidad, dispuesto para aprender a desaprender en la dinámica de la vida, con la seguridad de las acciones a ejecutar.

Cuadro 1
Sistematización autoobservable
de las características del líder responsable

Características del líder responsable		
Visión organizacional	Capacidad de autoconciencia	Conciencia al aplicar los principios corporativos, con autodisciplina.
		Pasión por lo que hace.
		Capacidad de empoderamiento.
		Valentía para asumir retos.
		Discernimiento ante la toma de decisiones.
		Carácter ante la adversidad.
		Disposición para aprender a desaprender.
		Seguridad de las acciones a ejecutar.
Proactividad empresarial	Capacidad de autogestión	Autocontrol situacional.
		Adaptabilidad al cambio y entorno.
		Compromiso a resultados novedosos.
		Actitud positiva.
Orientación al trabajo	Gestión del talento humano	Conocimiento de los procesos del negocio.
		Innovación en los procesos de talento humano.
		Iniciativa ante la dinámica laboral.
		Participación activa con responsabilidad.
		Flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos.
		Espíritu y calidad de servicio.
		Formación, desarrollo y autodesarrollo del talento humano.
		Carisma con el cliente.
		Orientación al cliente.
		Gestión del conflicto.
Orientación a las personas	Gestión de las relaciones	Estímulo al trabajo colaborativo.
		Comunicación productiva.
		Capacidad de relacionarse con su grupo de influencia.
		Escucha activa ante las necesidades del cliente.

Fuente: Ramírez, Rincón y Prieto (2017).

Al abordar la competencia Autogestión, el líder responsable debe caracterizarse por poseer autocontrol situacional, adaptabilidad al cambio y con el entorno, comprometiéndose a resultados novedosos, que impacten el mundo comercial, captando a sus clientes, al igual que a los potenciales, con actitud positiva, permitiendo así conocer el negocio y sus procesos, buscando una perspectiva sistémica de la razón de ser de la organización.

La gestión del talento humano invita al líder responsable a la innovación en los procesos de la estructura organizacional, con iniciativa ante la dinámica laboral. Esto traerá consigo la participación activa, con responsabilidad de los colaboradores y su vinculación con el entorno. Al mismo tiempo debe poseer flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos del trabajo, sin perder el foco de los objetivos a lograr, con espíritu y calidad de servicio. A su vez, desde esta misma dinámica, en la gestión humana se debe formar, desarrollar al personal, estimulando el autodesarrollo, como mecanismo para la construcción de una sociedad del conocimiento, haciendo énfasis en el capital humano.

331

En este orden de ideas, Prieto *et al.* (2011) afirman que la gestión humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas; por tal motivo se hace perentorio invertir en la raza humana y destacar su potencial. Ahora bien, cuando una organización emprende un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples; de allí que el presente y futuro de toda organización dependa en muchos de los casos, de lo bien que se administre su gente, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores, para así elevar al logro de sus fines propuestos.

Otra de las competencias a resaltar es la gestión de las relaciones, desarrollando en el líder responsable carisma con el cliente, orientación al cliente,

manejando satisfactoriamente la gestión del conflicto. De igual manera se debe estimular el trabajo colaborativo, estableciendo la comunicación productiva con el objeto de mantener la capacidad de relacionarse con su grupo de influencia, escuchando activamente las necesidades del cliente. Aunado al planteamiento anterior, Caro (2001, citado por Prieto *et al.* 2011) dice que la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas que se ejerzan en el personal de cada organización, de allí la inherencia del liderazgo responsable para asumir la gestión humana para incrementar la competitividad empresarial.

MÉTODO

332 La metodología aplicada para esta investigación está enmarcada dentro del modelo epistemológico positivista, planteando un problema científico, formular hipótesis y mecanismos para su verificación. En atención al tipo de investigación, se considera como descriptiva, ya que especifica características y rasgos fundamentales del liderazgo responsable, manifestando la estructura o comportamiento de los fenómenos para obtener una sistematización organizada y completa de una situación a fin de tratar resultados y ofrecer recomendaciones en otras fases del estudio, originando aportes de acuerdo a lo expuesto por las unidades informantes.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

En este mismo orden de ideas, el diseño de la investigación fue de campo, siendo el origen de la información los presidentes de las organizaciones comerciales, asistiendo al lugar, observando los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural. De la misma manera, se cataloga como transeccional retrospectivo, en atención a los postulados de Hurtado de Barrera (2012, pp.261-265), debido a que la línea del tiempo fue en el periodo 2015, recolectándose los datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito fue el caracterizar la variable en un momento dado, para luego procesar y analizar sus resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación se enmarcó en un diseño no experimental, puesto que se da sin intervención y con un mínimo de control de la variable, solo se observaron las situaciones ya existentes, no provocadas por los autores. Por su lado, Hernández y otros (2011) la definen como aquellas que se realizan sin manipular las variables deliberadamente, solo se observan las relaciones en su contexto natural.

333

Se utilizaron fuentes vivas o directas para el desarrollo de esta investigación, siendo informantes clave los presidentes de las empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, como representantes de las organizaciones comerciales, con una muestra intencional, escogiendo las unidades de análisis arbitrariamente, designando a cada unidad según características que, para los autores, resultaron relevantes, pertinentes con el objetivo a consolidar.

Los sujetos de estudio se caracterizan por ser del mismo nivel jerárquico (presidentes) en las organizaciones que representan, administrando vicepresidencias similares en cuanto a sus departamentos o áreas de labor, números de directores y servicios; siendo esto representativo para valorar los resultados y así consolidar el propósito propuesto en la investigación.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la observación, considerando como instrumento un cuestionario estructurado, conformado por 78 preguntas con escala de selección múltiple, enmarcadas en cinco alternativas de respuesta tipo escala de Likert, clasificadas como: S (siempre); CS (casi siempre); AV (a veces); CN (casi nunca); N (nunca), permitiendo medir las actitudes como indicadores de una conducta, en este caso la de los presidentes de las organizaciones comerciales.

En este sentido, se construyó una tabla de puntaje, rango, niveles y categoría para el análisis del promedio, sobre la base de alternativas de respuestas que fueron cinco, y en consideración a estas alternativas planteadas, se elaboró un baremo de categorización para la interpretación que permitió caracterizar al líder responsable en las organizaciones comerciales.

334 A fin de estimar la validez del instrumento, se entregó a diez expertos en la temática de estudio. La confiabilidad se calculó mediante el método de alfa de Cronbach, pues analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una medición de su fiabilidad, valorado en 0,91, indicando que el instrumento es altamente confiable. Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió a analizar los resultados de manera cuantitativa aplicando estadística descriptiva, el cual permitió recoger, ordenar y analizar los datos de la población.

Para la realización de la investigación, se seleccionó el tema y se elaboró inicialmente el proyecto de investigación, se ubicó, discriminó, seleccionó y revisaron fuentes documentales y bibliográficas que sirvieron de apoyo para el estado del arte; se elaboró el marco metodológico, posteriormente se procedió a efectuar el análisis discriminatorio de ítemes, en función de cuyos resultados se efectuó la discusión, conclusión y las reflexiones finales.

RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

En esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los presidentes de las organizaciones comerciales, tomando como unidad de análisis las empresas: Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, que representan la totalidad de la población. Al respecto se hace mención a la Tabla 1, en referencia:

De acuerdo a las características de la visión organizacional del líder responsable, los indicadores afectados notoriamente fueron Conciencia al aplicar los principios corporativos, con autodisciplina, ya que, al pertenecer a empresas relacionales, esto le da un matiz informal en la gestión que ejercen, impidiendo realmente desarrollar la capacidad de autoconciencia. Al mismo tiempo, los indicadores que resaltaron de una manera asertiva fueron, Valentía para asumir retos, Pasión por lo que hacen, lo que promueve en los presidentes, la capacidad de empoderamiento.

335

Abordando la proactividad empresarial, se pudo constatar que los líderes poseen autocontrol situacional, adaptabilidad al cambio y entorno, con una actitud positiva, y que conocen los procesos del negocio, pero aún les falta por desarrollar compromisos con resultados novedosos. Al revisar la orientación al trabajo, en la gestión de talento humano, hay iniciativa ante la dinámica laboral, pero aún los procesos de talento humano y los programas de formación, desarrollo y autodesarrollo son ambiguos, inoperantes y ortodoxos; por tal motivo se hace necesario adaptarse a los cambios, y darse la oportunidad de asumir responsablemente como líderes nuevas maneras de pensar, de hacer y de actuar. Todo esto desfavorece en la gestión humana el espíritu y calidad de servicio, la participación activa con responsabilidad, y la flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos.

Tabla 1
Características del liderazgo responsable

Alternativas de Respuesta	S		CS		AV		CN		N		TOTAL		Prom.
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Indicadores													
Visión organizacional	0	3,13	1	18,75	1	34,38	2	43,75	0	0,00	4	100	2,79
Proactividad empresarial	0	0,00	1	15,00	1	35,00	2	45,00	0	5,00	4	100	2,72
Orientación al trabajo	0	0,00	0	12,50	2	37,50	2	45,83	0	4,17	4	100	2,64
Orientación a las personas	0	0,00	1	14,29	1	28,57	2	50,00	0	7,14	4	100	2,68
Total Variable	0	0,00	1	18,75	1	31,25	2	50,00	0	0,00	4	100	

Baremo de Interpretación del Promedio o Media

Categorías	Rangos	Promedio Total de la Dimensión
Muy presente	4,1 ≥ 5	2,71
Presente	3,1 ≥ 4	
Ausente	2,1 ≥ 3	
Muy ausente	1 ≥ 2	Se ubica en una categoría AUSENTE

Fuente: Ramírez, Rincón y Prieto (2017).

En este mismo orden de ideas, la orientación a las personas como característica, refleja en los líderes en cuestión carisma con el cliente, y la capacidad de relacionarse con su grupo de influencia. Al mismo tiempo, los sujetos de estudio manifestaron sentirse felices y apasionados por lo que hacen, con espíritu de servicio, lo cual, dentro de lo que respecta a juzgar, humaniza los pilares de la organización y, por tal motivo, el de su equipo de labor. De igual manera, manifestaron que su gestión ha generado y mantenido fuentes de empleo, lo que es alentador para la fuerza laboral, que ha permitido que el cliente crea en ellos, ganando una vez más su confianza por las acciones cometidas.

Los resultados de esta investigación han reforzado la teoría sobre el liderazgo responsable, el cual no ha sido abordado desde esta perspectiva, catalogada como característica, por cuanto la responsabilidad ha sido incluida en otras tendencias como un valor. Sin embargo, producto de los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, conocemos con su vivencia que han construido una teoría, la manera de encontrar vínculos en común entre las distintas formas de ejercer y caracterizar el liderazgo responsable.

337

Se puede concluir que, en las características del liderazgo responsable, se precisaron condiciones diferenciales, de acuerdo a los rasgos y actuaciones observadas de los presidentes de las organizaciones comerciales en su quehacer laboral, contraponiéndose con el perfil de un gerente bajo las orientaciones de un liderazgo responsable, debido a que el liderazgo se puede formar o desarrollar innatamente, pero solo está en él la capacidad de respuesta en adquirir dichas habilidades, fundamentado en el capital social, con valores que están arraigados desde el hogar, lo cual puede ser armónico entre el medio que lo rodea, ganándose la confianza colectiva de la organización, equipo de trabajo y familia, características presentes en las organizaciones con perspectiva humana.

Por los datos recabados, conocemos que los presidentes de las organizaciones comerciales se ven afectados por los prototipos que les han servido como modelo para su actuar, las cualidades que los caracterizan ponen de manifiesto una realidad trascendente, situada más allá de lo sensibles que pueden ser, dejando hallazgos importantes en su gestión organizacional, haciendo énfasis en oportunidades de mejora, mediante la orientación al trabajo y a las personas.

En este sentido, se pudo ver que los presidentes de las organizaciones comerciales unen esfuerzos para desarrollar cualidades visionarias y de proactividad, pero los resultados se alejan de la búsqueda del liderazgo responsable. Cabe destacar que se sienten responsables de su actuación como norte a seguir. En la investigación de campo se obtuvo que los líderes de las organizaciones comerciales poseen una actitud positiva, disposición para aprender a desaprender, y conocimiento de los procesos del negocio, considerándose como una fortaleza en ellos, y que deben sacarle provecho para proyectarse ante sus clientes. El liderazgo responsable en las organizaciones comerciales, se evidencia como una oportunidad de mejora en la gestión y emprendimiento del personal, ya que su toma de decisiones podrían afectar notoriamente la vida de los colaboradores, reflejado en las actividades a ejecutar en la empresa.

338

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Revista Contaduría y Administración*, 233, 73-83. México.
- Goleman, D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. 5ta edición. Barcelona, España: Editorial B, S.A.
- Guerrero, C. H. (2011). El impacto del líder comunitario en el siglo XXI. *Económicas*, Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa, Educosta. ISSN: 9789588710747.

- Guerrero, C. H., Samper, I. J. y Pérez, Q. M. (2008). El líder comunitario en el siglo XXI, un verdadero gestor social. *Económicas*, Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa. ISSN: 0120-3932ed: ACUCv.29fasc. N/A
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela-Bogotá, Colombia: Ediciones Quirón. CIEA-SYPAL.
- Lapo, M. y Jácome, O. (2015). Liderazgo ético y responsable. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud, (ESGS)*, 11(22), 11-18. Chile: Universidad de Talca.
- Leal Ortiz, N. (2003). El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones. En *Revista Arbitraje*, 1(2), 51-61. Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Revista Ra Ximhai*, 2, 303-312. Universidad Autónoma Indígena de México. Sinaloa.
- Martínez, H. H. (2011). *Liderazgo Responsable*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Maxwell, J. (2016). *Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en una persona que los demás quieren seguir*. 4ta edición. Bogotá, Colombia: Editorial San Pablo.
- Montañez, M. G. (2015). Hacia el perfil del liderazgo responsable empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración (RICEA)*, 4(7).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 2da edición. México, D.F.: Editorial Mexicana.
- Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48.

- Pless, N. y Maak, T. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Revista Universia Business Review*. Tercer trimestre 2010. ISSN: 1698-5117.
- Pless, N., Maak, T. y Jongh, D. (2011). Foreword to special issue on: Responsible Leadership. *Springer Science & Business Media B.V*, 1-1.
- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R. & Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11(1), 52-68.
- Prieto, R., García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana*. In: Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán “Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación.
- Remacha, R. M. (2016). Liderazgo Responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Revista Cátedra “la caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*. Universidad de Navarra. Business School. Cuaderno N°30. Abril-2016.
- Seiffert, A. (1997). *Introducción a la teoría de la ciencia*. Barcelona: Herder.
- Soto de Clavero, A. Y. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias*, 10.

Como citar este capítulo:

Ramírez-Molina, R., Rincón-Quintero, Y. & Prieto-Pulido, R. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. En Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 311-340.

Reseña de los Compiladores



Ronald Prieto Pulido de nacionalidad venezolana, es el Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Cuenta con un Posdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (2008), es doctor. en Ciencias Gerenciales (2006), con una Maestría en Gerencia Empresarial (2003) de la Universidad Dr. Rafael Bellosó, Maracaibo, Venezuela. Es Economista de la Universidad del

Zulia (1996), también en Venezuela. Está Diplomado en formación de Investigadores en el área de posgrado (2002) y en Formación Docente (2005), ambos por la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Venezuela. Certificado en Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2010) por el Fondo Fiduciario España, PNUD, la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial y la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Certificado en el Programa de Excelencia Personal (2016) del PEP, Colombia. Diplomado en *Coaching* Gerencial (2017) por la Universidad de la Sabana, Colombia.

Con más de 20 años de experiencia en docencia universitaria en pre y posgrado, dentro de las áreas de gestión de organizaciones (Marketing,

Responsabilidad Social Empresarial, Liderazgo y Dirección de Empresas) en instituciones como: Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad del Zulia, la Caribbean International University, el Colegio Universitario de Maracaibo, Universidad de la Costa (CUC), Universidad del Atlántico y la Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Desempeñó cargos de Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil y Decano de Investigación y Posgrado en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, desde 2005-2 hasta 2012-2.

Asesor de proyectos para la pequeña y mediana empresa 1998-2003 y consultor gerencial 2003-2013.

342

Investigador Sénior por Colciencias, adscrito al grupo de investigación “Bio-Organizaciones” categorizado A de la Universidad Simón Bolívar. Ha participado en innumerables conferencias y ponencias en congresos y eventos científicos a nivel nacional e internacional, con más de 20 publicaciones científicas en revistas indexadas.

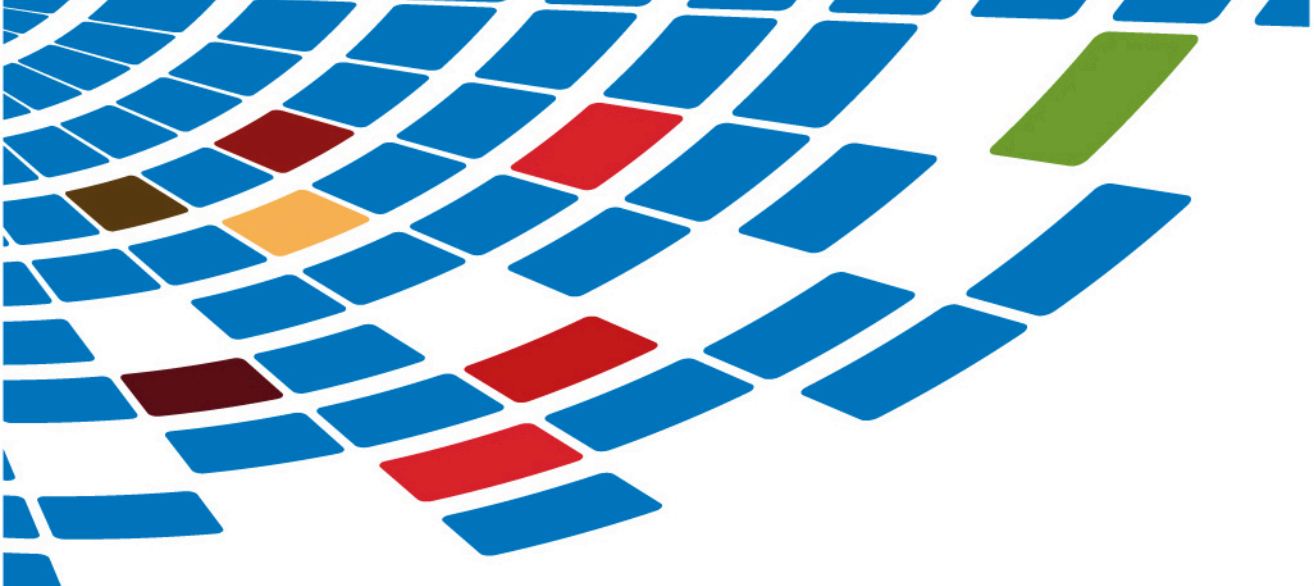


Ana María Cazallo Antúnez nace en Sevilla (España) en 1982. Es licenciada en Administración de Empresas (con el itinerario en Finanzas) por la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla. Asimismo, tiene un Máster en Administración Pública compuesto de dos títulos de experto: en Administración Pública y en Gestión Financiera Pública por la Universidad de Sevilla. En 2013 culminó sus estudios doctorales

alcanzando el grado de Doctor en Metodología, Técnicas y Análisis del Desarrollo Regional, programa doctoral adscrito al Departamento de Economía Aplicada III, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, con la calificación de Sobresaliente Cum Laude. Junto a lo anterior, en 2018 ha sido nombrada miembro de la Academia Andaluza de Ciencia Regional como Académico Correspondiente.

343

Dentro de su experiencia laboral ha trabajado en el sector financiero y bancario, y en el sector del transporte como jefe de administración en un grupo empresarial. Actualmente es profesora investigadora de la Universidad Simón Bolívar (Colombia), categorizada por Colciencias como Investigador Junior. En lo relativo a la experiencia investigativa hay que mencionar que fue Becaria de Investigación de la Universidad de Sevilla y dentro de su producción científica se encuentran una serie de capítulos de libro, libros, artículos científicos que avalan su experiencia investigativa.



En el ámbito organizacional, la gestión humana se ha convertido en un elemento clave en el contexto global del siglo XXI, ya que permite tener empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la empresa, contrario a las obsoletas percepciones donde se concebía al hombre como una pieza más del proceso de producción, incluso sustituible. Por tal motivo, la gestión humana considera al trabajador como un individuo inmerso en la dinámica organizacional que genera un valor añadido y un aspecto diferenciador de cada empresa.

En línea con lo anterior, el talento es considerado el valor diferencial por excelencia y por ende, una fuente de ventaja competitiva vital dentro del contexto globalizado actual. Asimismo, el liderazgo es considerado el eje transversal de la gestión humana y por consiguiente el líder debe ser una persona proactiva, imaginativa, creativa, innovadora y con una visión global que fortalezca su equipo y lo alinee en torno a la misión y visión empresarial.

Junto a lo anterior, los empresarios y gerentes han de entender que gracias a la gestión humana se manejan las relaciones laborales, se fortalece la cultura organizacional lo cual favorece el hecho de que los objetivos individuales queden alineados con los objetivos organizacionales. Dentro de este contexto, se presenta el libro *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en contextos globalizados*, resultado de investigaciones colaborativas de diversos autores, nacionales e internacionales, que exponen diferentes perspectivas y experiencias relativas a la gestión humana en las organizaciones.



ISBN 978-958-5430-13-6



9 789585 430136