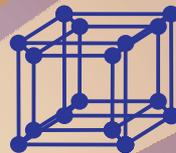


# Gestión y Gerencia

Revista Científica -Decanato de Administración y Contaduría  
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"



**Vol. 07 N° 01**  
**ENERO - ABRIL 2013**

**Depósito Legal: pp200702LA2779**

**ISSN: 1856-8572**

**Barquisimeto, Venezuela**

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO" - UCLA**  
**Decanato de Administración y Contaduría**  
**Centro de Investigación - CI-DAC**  
**GESTIÓN Y GERENCIA**

**GESTIÓN Y GERENCIA** es una revista científica adscrita al Centro de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y las ciencias sociales con especial énfasis en temas económicos, empresariales, sociales y comunitarios. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre. Nuestro primer volumen fue publicado en Diciembre de 2007 y luego se ha mantenido la periodicidad.

Se autoriza la reproducción siempre que se cite su fuente.  
Depósito Legal: pp200702LA2779 ISSN: 1856-8572

**COMITÉ EDITORIAL**

Concetta Esposito de Díaz - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

**Directora - Editora Fundadora**

Luis Sigala Paparella - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela  
**Editor**

Alberto Mirabal Martínez - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Carmen Valdivé Fernández - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Aurora Anzola Nieves - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

**COMITÉ CIENTÍFICO**

Ana Rojas de González - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela

Àngels Dasí Coscollar - Universitat de València, España

Blanca Quevedo - Universidad Valle del Momboy, Venezuela

Daniel Paravisini - London School of Economics, Reino Unido

Enrique Medellín - Universidad Nacional Autónoma de México, México

Fidel León Darder - Universitat de València, España

Héctor Miranda - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Martín Andonegui - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela

Martha Iglesias - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela

Reinaldo Pire - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Sabrina Garbin - Universidad Simón Bolívar, Venezuela

Zulay Poggi - Universidad Central de Venezuela - CENDES, Venezuela

**TRADUCCIÓN**

Michelle King - Inglés

Héctor Miranda - Portugués

**DIAGRAMACIÓN**

Andrés Trujillo

**DIAGRAMACIÓN ELECTRÓNICA**

Andrés Trujillo

**APOYO LOGÍSTICO**

**Administración**

Raiza Taccoa

**Secretaría**

Francis Yánez

**DISEÑO DE LA PORTADA**

Miguel Yakarí García

**CORRESPONDENCIA**

Revista Gestión y Gerencia

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"-UCLA-

Calle 8 entre carreras 19 y 20, Edif. Investigación, Postgrado y Extensión del DAC.

Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Teléfono: (+58) 251 2591419 / Fax: (+58) 251 2591461

Correo Electrónico: [gestionygerencia@gmail.com](mailto:gestionygerencia@gmail.com) - [cidac@ucla.edu.ve](mailto:cidac@ucla.edu.ve)

Gestión y Gerencia versión digital: <http://www.ucla.edu.ve/dac/gestionygerencia.htm>

**DISTRIBUCIÓN**

Decanato de Administración y Contaduría

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"- UCLA

SE ACEPTAN CANJES CON PUBLICACIONES SIMILARES



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Francesco Leone**  
RECTOR

**Nelly Velázquez**  
VICERRECTORA ACADÉMICA

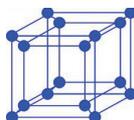
**Edgar Alvarado**  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**Francisco Ugel**  
SECRETARIO GENERAL

**Homero Sáenz**  
DIRECTOR CDCHT



**Fernando Sosa**  
DECANO DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA (DAC)



**Concetta Esposito de Díaz**  
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN DAC

**GESTIÓN Y GERENCIA**  
DAC-UCLA**CONTENIDO**

Editorial.....1

**Artículos****CLAVERIE, Julieta**La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis  
de sus Problemas de Gestión.....4**MIRABAL, Alberto - ZAPATA, Gerardo**La Estructura y la Relación como Determinantes en la Decisión  
de Trabajo Grupal.....28**BARÓN, Lorena - BARÓN, Ninfa**Propuesta de una Unidad Didáctica para la Educación en Valores  
Según el Método Antropológico en el Marco de una Actividad de  
Autodesarrollo.....48**HERNÁNDEZ, Judith - ALVARADO, Lisandro - CHUMACEIRO, Ana**Estado, Gestión Pública y Participación Ciudadana desde la  
Modernidad y Postmodernidad.....66**OLIVEROS, Juan - PINTO, Bethy**La Pequeña y Mediana Industria (PYMI) del Municipio  
San Cristóbal, Estado Táchira desde una Perspectiva Financiera,  
Años 2007-2010.....81**RÍOS, Francy - MARTÍNEZ, Andrés**Herramienta de Software Gerencial para el Apoyo a la Toma de  
Decisiones Administrativas, Académicas y de Investigación de la  
Coordinación de Postgrado en Informática Gerencial de la  
Universidad de Oriente.....109**Normas para los colaboradores.....104****Árbitros de esta edición.....124**

---

**GESTIÓN Y GERENCIA**  
DAC-UCLA**CONTENT**

Editorial.....1

**Articles****CLAVERIE**, JulietaThe University as an Organization: Three Approaches for the  
Analysis of Problems of Management.....4**MIRABAL**, Alberto - **ZAPATA**, GerardoStructure and Relationship as Decisive Factors in the Decision to  
Carry Out Groupwork.....28**BARÓN**, Lorena - **BARÓN**, NinfaProposal of a Teaching Unit for the Education of Values Using the  
Anthropological Method, to Develop a Self-Motivated Activity.....48**HERNÁNDEZ**, Judith - **ALVARADO**, Lisandro - **CHUMACEIRO**, AnaState, Public Management and Citizen Participation from a  
Perspective of Modernity and Postmodernity.....66**OLIVEROS**, Juan - **PINTO**, BethySmall and Medium-Sized Industry (SMI) of the Municipality of  
San Cristobal-Venezuela from a Financial Perspective 2007-2010.....81**RÍOS**, Francy - **MARTÍNEZ**, AndrésManagerial Software Tool for Support of Administrative,  
Academic and Research Decision Making of the Department  
of Postgraduate Studies in Managerial Computer Science at the  
Universidad de Oriente.....109**Publication standards**.....104**Arbitrators of this edition**.....124

**GESTIÓN Y GERENCIA**  
DAC-UCLA**CONTEÚDO**

Editorial.....1

**Artigos****CLAVERIE**, Julieta

A Universidade como uma Organização: Três Abordagens para a Análise dos Problemas de Gestão.....4

**MIRABAL**, Alberto - **ZAPATA**, Gerardo

A Estrutura e a Relação como Determinantes na Decisão do Trabalho Grupal.....28

**BARÓN**, Lorena - **BARÓN**, Ninfa

Proposta de uma Unidade Didática para a Educação em Valores Segundo o Método Antropológico, no Contexto de uma Atividade de Autodesenvolvimento.....48

**HERNÁNDEZ**, Judith - **ALVARADO**, Lisandro - **CHUMACEIRO**, Ana

Estado, Gestão Pública e Participação Cidadã desde a Modernidade e Pós-Modernidade.....66

**OLIVEROS**, Juan - **PINTO**, Bethy

Pequenas e Médias Empresas (PME) do Município San Cristobal - Venezuela desde uma Perspectiva Financeira 2007-2010.....81

**RÍOS**, Francy - **MARTÍNEZ**, Andrés

Ferramenta de Software Gerencial para o Apoio na Toma de Decisões Administrativas, Acadêmicas e de Pesquisa da Coordenação de Pós-Graduação em Gestão da Computadores da Universidad de Oriente.....109

**Diretrizes para colaboradores**.....104**Árbitros desta edição**.....124

---

## Editorial

En este número se presentan Seis (6) artículos, cuatro de los cuales son de investigación científica y dos son de reflexión. En cuanto al origen, no puede ser más variado, pues las colaboraciones provienen de Argentina y de diferentes regiones de Venezuela, desde el oriente hasta el Zulia en el occidente, sin dejar de mencionar la región andina.

El trabajo de Julieta Claverie aborda las contribuciones de la teoría de las organizaciones aplicadas al estudio de las universidades desde tres perspectivas: estructural, cultural y política, para luego construir un modelo teórico-analítico, conformado por un set de conceptos teóricos/interpretativos sobre la universidad como organización. En él se concluye que una visión de trabajo comparada e integradora de esas perspectivas permite configurar categorías y esquemas interpretativos, integrando un modelo teórico que puede ser aplicado en las universidades para el análisis de sus problemas de gestión.

En el artículo de investigación de Mirabal y Zapata fueron abordadas las causales que inciden en la disposición a participar en grupos de trabajo, en el caso de estudiantes pertenecientes a una institución universitaria del sector público y con base en los conocimientos y experiencia adquiridas a lo largo de sus estudios. El trabajo hizo revisión teórica de algunos procesos grupales que se presentan en el seno organizativo o institucional, y que pueden reflejarse en cualquier ente y población indistintamente de su naturaleza, e influir significativamente en la decisión de trabajar en grupo. Los resultados demostraron que dentro de la conformación grupal existe una base estructural y emocional que sin contraponerse, promueve y atenta respectivamente para la referida integración por la implicación formal de lograr los propósitos previstos y por el perjuicio relacional originado por las discrepancias en las asignaciones de trabajo entre los distintos integrantes.

Las profesoras Barón y Barón presentan un artículo en el que, basándose en los resultados de una investigación previa, se identificaron en los facilitadores del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" la necesidad de incorporar en las actividades autodesarrollo, estrategias que coadyuven a la educación en valores. El estudio realizado fue de tipo exploratorio y descriptivo siguiendo una metodología cualitativa y en él se propone una unidad didáctica para la educación en valores en el marco de la actividad de autodesarrollo diseñada según los valores institucionales del sistema de valores de la Universidad.

La disertación sobre Estado, gestión pública y participación ciudadana hace una reflexión intentando ver al Estado a través de su gestión pública y la participación ciudadana en el contexto de la Modernidad y de la Postmodernidad. En su planteamiento, Hernández, Alvarado y Chumaceiro revelan que las diversas

manifestaciones y expresiones del Estado han determinado el acontecer histórico y social, y desde esos cambios se puede interpretar la gestión pública y los elementos que dinamizan el ejercicio participativo de los ciudadanos en la actualidad. Concluyen que desde la Postmodernidad manan algunas características positivas para modelar al Estado y su gestión pública, a partir de la participación ciudadana y su inserción activa en los espacios públicos.

El artículo de Oliveros y Pinto está orientado a caracterizar los rasgos financieros de las pequeñas y medianas industrias (PYMI) del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira durante el periodo 2007-2010. Partiendo del supuesto de que las PYMI cumplen un papel fundamental en la economía y aún cuando en Venezuela existe un marco jurídico de fomento y protección, estas enfrentan una serie de dificultades externas e internas que afectan su sostenibilidad, siendo una de ellas la inadecuada administración financiera. Como parte del trabajo de campo, se evaluaron 72 estados financieros desde el año 2007 hasta el 2010 correspondientes a 21 industrias de diferentes subsectores. Entre los hallazgos destacan cuestiones como una fuerte concentración del patrimonio en superávit, las empresas son solventes y con altos volúmenes de inventarios, además, existe preferencia por el autofinanciamiento y en caso de recurrir a pasivos se opta en primer lugar por instrumentos de corto plazo que no comprometen el control de la empresa pese al costo del capital implícito.

En el trabajo de Rios y Martínez se presenta el cómo fue resuelta desde un enfoque sistémico, la problemática de insuficiencia de información para la toma de decisiones, que presentaba la Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial del núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. Siguiendo una metodología para el diseño de sistemas de información, basada en el estudio de sistemas blandos, se logró diseñar cambios orientados a mejorar la forma como se realizan las actividades de la Coordinación y construir una Herramienta de Software Gerencial para apoyar la toma de decisiones administrativas.

Finalmente, es oportuno extender unas palabras de agradecimiento a los colaboradores de este número, al igual que a los evaluadores por su tiempo y esfuerzo; del mismo modo es merecido el reconocimiento a las personas vinculadas científica y administrativamente a la Revista, así como a las empresas mecenas de este proyecto que con sus aportes LOCTI lo han financiado.

**Luis Eduardo Sigala Paparella**

Editor

*“La ciencia es respecto del alma lo que es la luz respecto de los ojos, y si las raíces son amargas, los frutos son muy dulces”*

Aristóteles (384 - 322 a.c.)  
**Filósofo griego**

## LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN: TRES ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE SUS PROBLEMAS DE GESTIÓN

**Julieta Claverie\***

\*Especialista en Gestión Educativa y Doctora en Educación.  
Investigadora adjunta del Área de Educación Superior del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Argentina. Email: jclaverie@cedes.org / julietaclaverie@gmail.com

### RESUMEN

El artículo integra las contribuciones más relevantes del campo de la teoría de las organizaciones sociales para el estudio de las universidades, dividiendo los antecedentes en tres perspectivas: estructural, cultural, y política. Dentro de la perspectiva estructural se incorporan los trabajos que se orientan al estudio y descripción de las organizaciones como un sistema de relaciones ordenadas a diversos fines. Este análisis permite delinear el escenario formal que sirve como arena política para las acciones de los individuos en una organización, no obstante, se compone de explicaciones basadas exclusivamente en la racionalidad de las estructuras. Por ello, se suman los aportes de perspectiva cultural, en la cual se agrupan los resultados de trabajos centrados en los factores subjetivos de las organizaciones, tales como el clima de trabajo y las creencias y representaciones de los sujetos trabajadores. Finalmente, se agrega la perspectiva política que favorece la comprensión de los procesos micro-sociales y las formas de los intercambios políticos, como la distribución del poder y del liderazgo entre actores. Se concluye que un trabajo comparativo e integrador de ellas permite configurar categorías y esquemas interpretativos, integrando un modelo teórico plausible de ser aplicado al análisis de las universidades y sus problemas de gestión.

Palabras clave: Cultura, estructura, gestión, política, universidad.

Recibido: 18/07/2012 - Corregido: 14/02/2013 - Aprobado: 21/03/2013

## **THE UNIVERSITY AS AN ORGANIZATION: THREE APPROACHES FOR THE ANALYSIS OF PROBLEMS OF MANAGEMENT**

**Julieta Claverie\***

\*Educational Management Specialist and PhD in Education. Researcher in Higher Education Area of Center for the Study of State and Society (CEDES), Argentina.  
Email: [jclaverie@cedes.org](mailto:jclaverie@cedes.org) / [julietaclaverie@gmail.com](mailto:julietaclaverie@gmail.com)

### **ABSTRACT**

This paper considers the most important contributions in the field of social organization theory to study universities, dividing experiences into three perspectives: structural, cultural, and political. Within the structural approach, an analysis is conducted into papers which focus on the study and description of organizations as systems of ordered relationships for diverse purposes. This analysis permits the delineation of the formal setting which serves as a political arena for the actions of individuals in an organization. It does, however, consist of explanations based solely on the rationality of the structures. This analysis permits the delineation of the formal setting which serves as a political arena for the actions of individuals in an organization. However, as it consists of explanations based solely on the rationality of structures, contributions of a cultural perspective are aggregated by including the results of research papers focussing on the subjective factors of organizations such as work climate, and beliefs and representations of workers. Finally, a political perspective is considered which promotes the understanding of micro-social processes and forms of political exchange. This includes concepts of the distribution of power, and the dynamics of leadership among the protagonists. The conclusion finds that a study which compares and integrates the three perspectives, allows the configuration of categories and interpretative schemata, incorporating a plausible theoretical model which may be applied to the analysis of universities and their management problems.

Key words: Culture, management, politics, structure, university.

## A UNIVERSIDADE COMO UMA ORGANIZAÇÃO: TRÊS ABORDAGENS PARA A ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE GESTÃO

**Julieta Claverie\***

\*Especialista em Gestão Educacional. Doutora em Educação. Pesquisadora de Educação Superior do Centro de Estudos de Estado e Sociedade (CEDES), Argentina. Email: [jclaverie@cedes.org](mailto:jclaverie@cedes.org) / [julietaclaverie@gmail.com](mailto:julietaclaverie@gmail.com)

### RESUMO

O artigo inclui as contribuições mais importantes no campo da teoria da organização social para o estudo das universidades, dividindo o trabalho em três perspectivas: a estrutural, a cultural e a política. Dentro da abordagem estrutural incorpora as obras que são orientadas para o estudo e descrição das organizações como um sistema de relações ordenadas para diversos fins. Esta análise permite delinear a definição formal que serve como arena política para as ações dos indivíduos em uma organização, no entanto, consiste em explicações baseadas unicamente na racionalidade das estruturas. Assim, existem as contribuições da perspectiva cultural, na qual se agrupam os resultados dos trabalhos focados nos fatores subjetivos das organizações, tais como o clima de trabalho e as crenças e representações dos sujeitos trabalhadores. Finalmente, se agrega a perspectiva política que promove a compreensão dos micro-processos sociais e as formas dos intercâmbios políticos, incluindo a distribuição de poder e liderança entre os atores. Conclui-se que um estudo comparativo e integrador, destas perspectivas, permite delinear categorias e esquemas interpretativos, integrando um modelo plausível teórico a ser aplicado à análise das universidades e problemas de gestão.

Palabras chave: Cultura, estrutura, gestão, política, universidade.

## **Introducción**

Todas las organizaciones, entre ellas las universidades, son definidas como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Hall, 1996; Etkin, 2006). Una organización establece (fija o delimita) los criterios básicos de actuación de sus actores, tales como la misión, visión, filosofía, valores y las formas en las que se considera que las cosas deben hacerse para alcanzar las metas. Su definición también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman. En tal sentido, además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. En esa identidad convergen los factores de la cultura corporativa, agregándose el conocimiento, el involucramiento y la aceptación por parte de los sujetos para identificarse y ser parte de la organización (Powell y Dimaggio, 2001). Ahora bien, las universidades se diferencian de otros tipos de organizaciones sociales debido a que sus objetivos organizacionales y la estructura (la división y coordinación del trabajo) se organizan en torno a la producción e intercambio de conocimiento, el cual se convierte en su principal recurso, intangible y cada vez más especializado (Clark, 1991). Para describir las características que distinguen a las universidades como organizaciones, se clasifican los antecedentes de acuerdo a tres perspectivas analíticas. La primera de ellas, se orienta al estudio y descripción de las universidades como un sistema de relaciones ordenadas a diversos fines. Desde este enfoque estructural, se analizan sus funciones, su organización académico-administrativa, la diferenciación vertical y horizontal de sus estructuras y las diversas formas que adquiere la división del trabajo (Weick, 1976; Clark, 1991; Hall, 1996). La segunda, está conformada por aquellos trabajos que se centran en el análisis de la cultura organizacional. Desde allí, indagan acerca del clima de trabajo, las creencias, las representaciones de los administrativos y académicos y cómo se componen las diversas culturas disciplinares (Biglan, 1973a, 1973b). Finalmente, una tercera perspectiva es la micro-social, vinculada a los procesos políticos, la cual analiza cómo se organiza la distribución del poder y las formas que adquiere el liderazgo y la participación de los distintos actores que componen a las organizaciones en los procesos de tomas de decisiones

(Baldrige et al., 1977; March y Olsen, 1993).

Cada enfoque teórico, si bien gana en precisión, reconoce ciertos límites propios de su encuadre (Lahire, 2006). Un trabajo comparativo e integrador de sus aportes permite configurar categorías analíticas y esquemas interpretativos. A continuación se resumen los conceptos más relevantes de estas tres perspectivas (estructural, política y cultural).

### **La perspectiva estructural en el análisis de las universidades: la organización como un sistema de relaciones ordenada a diversos fines**

La estructura formal de una organización es el organigrama que divide y coordina las responsabilidades y funciones de los agentes y distribuye la autoridad, conforme a los fines organizacionales. Es decir, ordena las acciones comunes de todos los actores que participan de los intercambios inherentes a su funcionamiento. Para Weber (1947) esta es la principal característica de tipo ideal de burocracias modernas. Las burocracias se conforman con un grupo de personas que persiguen objetivos comunes y que se agrupan para su logro eficiente, ordenadas por un principio de "racionalidad". Esto diferencia a una burocracia de cualquier otra agrupación basada en principios informales tales como amistad, afinidad, familiaridad, etc. Una burocracia, en su definición tradicional, incluye una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y, por último, compensaciones diferenciadas (Weber, 1947). La estructura formal de una organización contiene la delimitación de sus objetivos, el diseño de la estructura jerárquica y de autoridad, así como todas aquellas políticas plasmadas en los documentos organizacionales tendientes a la formalización y normalización de los procedimientos, funciones, incentivos, etc. Por lo mismo, constituye el armazón sobre el que se construye toda la dinámica de una organización, de cualquier tipo. Se expresa en el marco normativo y se representa generalmente mediante un organigrama, el cual implica tanto la diferenciación y especialización de las tareas y actividades, así como los mecanismos necesarios para la integración y coordinación de las mismas. Por ello, su definición debe incluir, al menos, cuatro elementos básicos: a) los procesos formales de división y coordinación de tareas y de división del poder, b) los canales de centralización-descentralización de las actividades y/o de los procesos de toma de decisiones, c) un ámbito de seguimiento y control de las

actividades de la organización, y d) la estandarización de procesos que garantizan la continuidad organizacional en el tiempo (Mintzberg, 1984; Durand, 1997).

En suma, la estructura de una organización tiene tres funciones básicas: 1) diseñar los productos organizacionales y delimitar los objetivos para alcanzarlos, 2) minimizar, o regular, la influencia de los comportamientos individuales dentro del sistema, alineando las acciones conjuntas a los objetivos de la organización; con ello, asegurar que los individuos se ajusten a los fines de la organización y no viceversa, y 3) constituirse como el ambiente en donde se ejercita el poder, se toman las decisiones (regulando el flujo de la información que entra y sale) y se desarrollan todas las actividades. Es decir, conformarse como arena para todas las acciones organizacionales (Hall, 1996). La tabla 1, a continuación, resume e integra estos elementos. Presenta las estructuras formales significativas y su relación con los procesos y componentes, que articulan las actividades de una organización.

**Tabla1.** Estructuras y procesos en la organización

ESTRUCTURAS	CONTENIDO DE LOS PROCESOS	RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES	MODELOS FORMALES
OBJETIVOS Y METAS	Planeamiento	Ordenamiento entre medios y fines	Proyectos
	Acción correctiva		Control presupuestario
INFLUENCIA	Autoridad	Compromiso	Sociograma
	Poder	Conveniencia	Jerarquías
	Liderazgo	Adhesión	Matriz de interacción
DECISIONES	Definición de los problemas	Criterios comunes para elecciones individuales	Rutinas Investigación
	Análisis y selección de alternativas	Órdenes de preferencia	operativa Control de gestión
COMUNICACIÓN	Transmisión y recepción de mensajes	Interpretación de los contenidos el mensaje	Diseño de las redes, canales y medio de comunicación
OPERATIVA (Instrumental)	Producción Finanza Comercialización	Técnica Funcional Asesora	Organigrama Manual de Trámite Procedimientos
INFORMACIÓN	Procesamiento de datos	Datos de entrada	Diagrama de lógica
		Transformación	Manual de sistemas
		Información de salida	Programas
SOCIAL	Conductas asociadas con la creación y mantenimientos de grupos de trabajo	Rol organizacional	Organización adoptada por los grupos primarios
		Pautas de interacción	
		Sistema de valores	

Fuente: Etkin (1978).

### **La estructura formal de las universidades**

La estructura de la universidad se define con ciertas particularidades que la caracterizan y al mismo tiempo la diferencian de la estructura de cualquier otro tipo de organización. Como para el resto de las organizaciones, es el escenario en el cual se articulan las tareas y las personas, se desarrollan las actividades de intercambio de conocimiento y donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo. No obstante, se distingue por ser particularmente compleja en su organización y por tener un acoplamiento débil entre sus componentes (Weick, 1976). Esta complejidad está dada por a) la ambigüedad y variedad de los objetivos que una universidad posee como organización, b) la gran diferenciación horizontal y vertical en su interior y c) la intangibilidad de su principal recurso, el conocimiento (Clark, 1991). En cuanto a la variedad de sus objetivos, generalmente se asume que los objetivos de las universidades son aquellos que se expresan explícitamente en sus estatutos y se refieren a las actividades clásicas que han caracterizado el trabajo académico. Ellas son la enseñanza, la investigación y la extensión (Blau, 1973; Farnham, 1999; Albatch, 2004; Schwartzman, 1993). Estos objetivos implican la formación de profesionales para el mercado de trabajo, la formación de científicos y la producción de conocimiento, así como brindar servicios de consultoría, asistencia técnica, y transferencia de conocimientos y tecnológica a la comunidad y al sector productivo (García de Fanelli, 2005).

Respecto a la gran diferenciación horizontal y vertical en su interior, las universidades agrupan especialidades que se presentan como subsistemas que concentran paradigmas de desarrollo disciplinar y producción de conocimiento científico y que, por lo mismo, tienden a la fragmentación y diferenciación dentro del sistema que conforma la universidad como un todo. Los académicos son especialistas que no se limitan al trabajo en el sistema conformado por la estructura de cada organización, sino que se insertan en una estructura disciplinar más amplia, de alcance internacional con la cual se identifican y de la cual participan en el intercambio de conocimiento. Y, contrariamente, a nivel de las instituciones, los distintos campos disciplinares adoptan cierta autonomía operativa en el funcionamiento real. Sumado a esto, tal como se fue dando el desarrollo de la producción de conocimiento científico, podemos encontrar diferencias importantes en cuanto a la forma de dividir y coordinar el trabajo académico dentro de cada subsistema disciplinar. En

síntesis, el centralismo de la disciplina, al mismo tiempo que moldea la profesión académica, afecta su organización. Además, la transmisión y producción del conocimiento, por ser un recurso intangible, son actividades difíciles de sistematizar mediante estructuras racionales de medios a fines (Clark, 1991).

Se suma un cuarto elemento que complejiza la organización de la estructura de las universidades, vinculado a la perspectiva política del análisis y es lo que Baldrige et al. (1977) ha denominado *environmental vulnerability* (vulnerabilidad ambiental). Si bien las universidades, desde su creación, se han conformado como organizaciones autónomas para el cumplimiento de los objetivos de conservación, transmisión y creación del saber, su grado de autonomía está *vis-a-vis* con su relación con el medio-ambiente, lo cual será un factor determinante para su gestión. Las universidades, por su función social, de un lado, y por la regulación más o menos directa de quienes participan del financiamiento de sus actividades, del otro, están en el medio de un continuo que va desde organizaciones más o menos “independientes” a organizaciones con mayor dependencia de otras instituciones.

Los modelos típicos de estructura formal: el modelo de cátedras y el modelo departamental

Las primeras universidades europeas de la edad media fueron creadas bajo un modelo centrado en las profesiones y en el estudio de materias de conocimiento que se concentraban en cuatro facultades: leyes, teología, medicina y filosofía. Esta organización se encontró posteriormente presente en el modelo napoleónico (Dressel y Reichard, 1970). Por otro lado, hacia 1860, en Estados Unidos surgió una nueva forma de organización de las universidades. Allí se formaron los departamentos académicos, los cuales agrupaban a los profesionales que se especializaban en los distintos campos de saber que conformaban las grandes disciplinas, con el objetivo de conformar un cuerpo de especialistas y promover entre ellos el intercambio curricular y la actualización y la investigación interdisciplinaria. Fue la misma producción de conocimiento, cada vez más especializado, la que dio impulso al desarrollo de las ciencias e influyó en que los límites entre las diversas disciplinas sean tenues provocando una necesaria y progresiva diferenciación disciplinar, un mayor fraccionamiento del trabajo y la conformación de estructuras organizacionales cada vez más complejas y menos acopladas

(Meneses, 1971). Así, frente al panorama de diversificación de las ciencias y de división e integración simultánea de los campos disciplinarios, se fueron consolidando dos formas básicas de estructurar a las universidades. Las universidades europeas y de América Latina conservaron, en su mayoría, la organización tradicional de facultades integradas cada una por distintas profesiones o carreras, compuestas por cátedras, mientras que las universidades norteamericanas, generaron un modelo de estructura orientada a la especialización de conocimiento e investigación, que se caracterizó por adoptar una forma departamental. No obstante, en América Latina luego de la Segunda Guerra Mundial comenzó a extenderse la influencia económica, ideológica y política de los Estados Unidos (Follari y Soms, 2006) que llevaron a que algunas universidades de la región implementaran procesos de departamentalización, imitando el esquema norteamericano de organización, atribuyendo al modelo departamental propósitos reparadores de las deficiencias de las instituciones universitarias.

**Tabla 2.** Diferencias formales entre el modelo de estructura por facultades y el modelo por departamentos

Estructura académica por facultades	Estructura académica departamental
La facultad es la unidad académica responsable de las carreras que agrupa. Funciona con una administración independiente dentro de la universidad.	El departamento es la unidad responsable de las actividades dentro de un campo de estudio. La administración es central. Reúne una comunidad de profesores, en un campo especializado del conocimiento: la disciplina.
Cada facultad imparte todos los cursos de sus carreras, aunque pertenezcan a distintas áreas.	El departamento dicta los cursos de su campo de estudio para todas las carreras de la universidad. Los alumnos completan su carrera atravesando materias por distintos departamentos.
Cada facultad está dirigida por consejo directivo, un decano y los directores de carreras. El decano es la figura con mayor autoridad. La autoridad está centralizada en la figura de los directores de carrera	Cada departamento es dirigido por un director, y cada carrera por un director de carrera. En cada departamento hay "áreas disciplinares", lo cual suma la figura del director de área. La autoridad es distribuida y las decisiones son discutidas entre todos los integrantes del departamento.
Las cátedras son las unidades básicas operativas: los docentes ingresan por concurso a una cátedra, con una jerarquía académica. Realiza su carrera académica dentro de la cátedra.	El departamento es la unidad básica operativa. Los docentes ingresan por concurso a un departamento, imparte cursos e investiga dentro de éste. Su carrera académica se da en el departamento.
Los planes de estudio de las carreras se componen mayormente de asignaturas obligatorias con un bajo de materias optativas.	El alumno puede seleccionar, dentro de opciones limitadas, los cursos que desea tomar para completar su plan de carrera (sistema de créditos).
Pueden multiplicarse los mismos cursos en las distintas carreras.	Evita multiplicaciones innecesarias de los mismos cursos.

Fuente: Dressel y Reichard, 1970; Meneses, 1971; Castrejón Diez, 1975; Zamanillo, 1980; Follari y Soms, 2006; Entrevistas a informantes claves.

No obstante, pese a los intentos de departamentalización, en la mayoría de las universidades de América Latina persiste el modelo de organización académica de facultades y cátedras u otras estructuras híbridas, que combinan elementos de ambos modelos. Aunque la estructura departamental se asume como un ordenamiento más “flexible” que la estructura de facultades y cátedras, la misma no es una solución per se a los desafíos que impone el contexto moderno a las típicas universidades tradicionales masivas de América Latina (Follari y Soms, 2006). La tabla 3 resume un conjunto de problemas que los mismos antecedentes señalan como potenciales en la organización por facultades y en la organización departamental.

**Tabla 3.** Potenciales problemas de los modelos de estructuras formales

Estructura por facultades	Estructura departamental
El decano de la facultad no es experto en todas y cada una de las carreras que la componen, lo que puede ser un problema para tomar decisiones adecuadas en torno a actividades de enseñanza, investigación y extensión vinculadas a la especificidad de las disciplinas.	Los jefes de departamentos son expertos en la disciplina que agrupan, favoreciendo las decisiones vinculadas a las actividades de investigación, enseñanza y extensión. Empero la descentración del poder y la autonomía departamental puede debilitar la autoridad central para la toma de decisiones de gestión y planificación institucional.
La estructura es rígida y dificulta la comunicación de profesores y estudiantes de otras áreas de la misma institución, como también la colaboración entre profesores de una misma área o disciplina porque se encuentran en diferentes facultades. Por las mismas razones, se dificulta la revisión y articulación de planes de estudio.	La estructura es más flexible para el intercambio entre docentes de las mismas disciplinas lo que favorece la revisión de planes de estudio, empero, los departamentos pueden llegar a transformarse en rígidos, aislados y centrados en sí mismos, funcionando operativamente y dispersos de la unidad organizacional. Más aún, aquellos que consiguen mayor financiamiento por fuera.
Los profesores de una misma facultad cultivan especialidades distintas, imparten materias diferentes, y muchas veces, ejercen profesiones variadas. Todo esto dificulta el establecimiento de líneas comunes de investigación vinculadas a las disciplinas.	La especialización puede amenazar la unidad del conocimiento. Los docentes se especializan en los contenidos de los cursos que dictan pero no conocen las especificidades de las distintas carreras en las que enseñan, lo que plantea un problema didáctico.
Los profesores concursan un cargo de una categoría y dedicación para una cátedra. La estructura vertical de la cátedra se cristaliza y los docentes no pueden ascender por la escala jerárquica en su carrera.	Los docentes no concursan para una cátedra sino para cursos del departamento. La estructura de categorías y dedicaciones académicas se difumina porque aparecen los profesores “a cargo” de los cursos. Demanda estructuras de salarios descentralizadas.
Históricamente existieron facultades más politizadas, con fuerte presencia de organizaciones gremiales, con mayor poder de influencia en las decisiones institucionales.	Los departamentos con más recursos financieros son los que se transforman en bloques políticos y sociales con mayor poder de influencia en las decisiones institucionales.

Fuente: Dressel y Reichard, 1970; Meneses, 1971; Castrejón Diez, 1975; Zamanillo, 1980; Durand, 1997; Follari y Soms, 2006.

Si bien la perspectiva estructural es la más desarrollada dentro de la teoría de las organizaciones, se destaca una limitación de su análisis: otorga una prioridad lógica a la interacción entre los componentes del sistema, más que al estudio de las acciones individuales. Empero, más allá de la existencia de un conjunto de normas formales, también las prácticas “informales” denotan procesos estructurantes al interior de las organizaciones sociales. Estos procesos informales exceden lo dispuesto por la normativa y funcionan también a modo de restricciones del comportamiento para los actores (North, 1991). En línea con ello, para completar el análisis, a continuación se presenta el enfoque cultural del estudio de las universidades como organizaciones.

### **La perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones: Identidad, creencias y valores**

La perspectiva que indaga sobre los factores culturales de las organizaciones y sus impactos en el funcionamiento surgió con el impulso de la idea de que los comportamientos no regulados de los sujetos, es decir, informales, tienen alto alcance en la forma en que se constituye la dinámica de las organizaciones. Existe un antecedente clave para el desarrollo de esta perspectiva que es la investigación de Mayo (1972), quien analizando los comportamientos de los trabajadores en una fábrica, concluyó que el grupo al cual pertenecen los individuos y su ambiente, incide significativamente en la percepción que los trabajadores tienen acerca de los aspectos objetivos de la organización, sus acciones y el rendimiento en el trabajo. Este antecedente pionero dio origen a una vasta línea de investigación acerca de los grupos, y a una serie de definiciones de la cultura organizacional.

En general, la cultura de una organización se define como un patrón de supuestos básicos que los sujetos pertenecientes a ella han inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este patrón se legitima como válido porque ha funcionado de forma exitosa durante la vida de la organización. Por ello, sin ser un ideal, ni algo abstracto, es enseñado a los participantes de la estructura como la manera real y correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas. En suma, la cultura se define como un sistema de significados compartidos y tácitos, que representan la forma en que los agentes de la organización perciben, piensan y reaccionan ante los diferentes contextos. Les permite obrar de conformidad con las

normas y expectativas del grupo, generando sentido y legitimación en las acciones y fortalece el sentimiento de pertenencia e identificación, así como su diferenciación con otras organizaciones (Schein, 1992).

Algunos autores neoinstitucionalistas (Powell y Dimaggio, 2001) destacan que las organizaciones que logran incorporar los elementos del contexto institucional o cultural tales como las reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren legitimidad y por lo tanto se mantienen con vida. Para enfrentar los retos que ello conlleva, la cultura se sustenta, de acuerdo con Hatch (1997) en cuatro elementos: los artefactos, los valores, los supuestos y los símbolos. Estos elementos pueden ser más o menos subjetivos (símbolos) u objetivos (artefactos). De todas formas, no están aislados, sino entrelazados entre sí. El peso de la cultura en el obrar de los actores dentro de una organización es muy fuerte ya que determina las acciones de las personas, aún aunque ellas no puedan ser conscientes de la misma en sus pensamientos, reflejando las estrategias, estructuras y sistemas de su funcionamiento real. Es lo que Clark (1972) ha denominado en su artículo clásico como “saga”. La saga es una construcción colectiva de los logros de una organización, en base a la comprensión de los sentimientos vinculados a las hazañas y al cumplimiento de los objetivos comunes y de los valores dominantes de los dirigentes. La saga se construye en la historia de la organización, ofreciendo fuertes lazos normativos dentro y fuera de la misma y encarnándose en las prácticas. También se refiere a la historia de la organización en sí misma. Esta historia incluye una secuencia de eventos, la interacción entre los participantes, y la interpretación escrita o hablada de la misma. Para sostenerla el elemento de la fe es crucial porque le otorga “identidad” a los que conforman el grupo. El autor agrega que el estudio de las sagas es importante, en la medida en que da cuenta de aquellas dimensiones no estructurales, ni racionales de la vida de las universidades.

La cultura de las universidades: el problema de las disciplinas

Al estudiar los aspectos culturales de las universidades, se debe considerar, en primer lugar, que las mismas son organizaciones profesionales, cuyos principales actores son los docentes, quienes se agrupan en disciplinas académicas que se caracterizan por tener culturas diversas. Entre los principales antecedentes del estudio de las culturas disciplinares se encuentran los trabajos de Becher (1982), Biglan (1973a, 1973b), Masland

(1985), Tierney (1988), Peterson y Spencer (1990) y Churchman (2006).

Mientras que las disciplinas académicas pueden compartir un *ethos* común, el respeto de los conocimientos y de la investigación intelectual, al mismo tiempo, las diferencias entre los grupos disciplinares son muy amplias. Anthony Biglan desarrolló un modelo de diferenciación de las disciplinas, conocido como “Modelo de Biglan”. El autor, mediante un estudio basado en las respuestas de los profesores de una gran universidad pública de EEUU y un colegio privado de artes liberales, fundamentó diferencias sistemáticas en los patrones de comportamiento de los profesores con respecto a los compromisos con la docencia, la investigación, las actividades de servicio y extensión, la producción de publicaciones y la conectividad social de acuerdo a la disciplina de pertenencia. Este autor elaboró una taxonomía identificando tres dimensiones relevantes dentro de la conformación de las disciplinas académicas:

- a) El grado en que existe un paradigma, la conformación de un corpus teórico y metodológico dentro del campo disciplinar. Aquí señaló dos estados: a) el paradigmático o b) pre-paradigmático, diferenciando así las disciplinas duras versus las disciplinas blandas.
- b) El grado en que la materia de estudio se aplica en la práctica, diferenciado el conocimiento teórico puro vs. el conocimiento aplicado, la investigación pura vs. la investigación aplicada.
- c) La vinculación de la disciplina con el estudio de la vida versus el estudio de los sistemas no vivos (*nonlife sciences*).

Cruzando estas tres dimensiones en las distintas disciplinas, las ciencias naturales y físicas son las que están delineadas con mayor claridad como paradigma en la forma dura, por tener construidos corpus de conocimientos sólidos. En contraste, las ciencias sociales y humanidades son consideradas disciplinas “blandas” por estar menos desarrolladas como paradigmas, lo que implica un bajo consenso respecto de cuáles serán las bases de conocimientos y los modos de investigación válidos.

El derecho, la educación y las ingenierías son ejemplos de disciplinas aplicadas que trabajan en la producción de conocimientos teóricos estrechamente vinculados a su utilidad y aplicación práctica. Por el contrario,

las disciplinas puras son aquellas conformadas por aquellos campos menos interesados en la aplicación práctica, como las matemáticas, la historia y la filosofía. Finalmente, la biología y la agricultura constituyen las disciplinas de estudio de los sistemas vivos, mientras que los idiomas y las matemáticas ejemplifican disciplinas de estudio de los sistemas no vivos. En base a esta taxonomía, Biglan agrupó treinta y tres campos académicos combinando estas tres dimensiones y llegó a la conclusión de que existe una relación entre éstas combinaciones y las principales actividades y productos de los académicos en cada disciplina. En concreto, estableció que los académicos que pertenecen a las disciplinas que conforman los paradigmas duros mostraron una mayor conectividad en las actividades de investigación y producen más artículos de revistas mientras que aquellos de las disciplinas aplicadas mostraron mayor compromiso con las actividades de servicios y vinculación al campo y publicación de informes técnicos, con una mayor dependencia de la evaluación de los colegas. Por último aquellos académicos que pertenecen al estudio de sistemas vivos mostraron mayor tendencia al trabajo en grupo con estudiantes de posgrado y un menor compromiso con la enseñanza<sup>1</sup>.

Este modelo clásico fue retomado por el autor en varios estudios posteriores, los cuales equipararon el esquema propuesto con aspectos tales como patrones de salarios, distribución del tiempo hábil, evaluación del profesorado. Asimismo, el modelo de Biglan sirvió como principal antecedente a la clasificación de las culturas disciplinares establecida por Becher (1982).

La perspectiva cultural destaca la importancia de incorporar al estudio de las organizaciones los efectos que producen las creencias compartidas en las acciones individuales y grupales. No obstante, las otras perspectivas han demostrado que la cultura de una organización se actualiza y reproduce no sólo en el marco de una estructura formal, sino también dentro de una arena política, en la que hay sujetos con mayor dominio simbólico, capital político y económico y, por lo mismo, con mayor capacidad para lograr los significados.

### **La perspectiva política: universidad, organización y poder**

En último lugar, se presenta un grupo de antecedentes que analiza el funcionamiento de las organizaciones desde las consideraciones de la micropolítica. Como se ha señalado, las estructuras formales de las organizaciones no sólo delimitan los campos de acción, sino que abren los

espacios posibles (arenas) para las interacciones entre los actores. Estos intercambios, sean de tipo social, político o económico, constituyen procesos formales (ej: elección de autoridades) e informales al interior de las organizaciones (March y Olsen, 1993, North, 1991). Estos procesos informales también tienen, en el tiempo, características estructurantes.

En la perspectiva política, la dinámica de una organización se configura en torno a un juego de poder en el que participan diversos jugadores (actores) que interactúan con un objetivo común (Mintzberg, 1992). Se define el poder como la capacidad de “afectar” en el comportamiento de una organización, y los actores que participan de esta dinámica son los “agentes con influencia” (o stake-holder). Desde aquí, para conocer el funcionamiento real de las universidades, se torna relevante distinguir quiénes son los agentes con influencia que participan en los procesos de decisiones e intercambios políticos, qué necesidades quiere satisfacer cada uno, y de qué manera ejercen el poder para lograrlo.

En este último sentido, en cuanto al ejercicio del poder, Mintzberg (1992) expone la clásica “Teoría de Hirschman” quien señaló que en cualquier sistema en el que estén interactuando los participantes tendrán tres opciones:

- 1.- La denominada “lealtad”: Implica quedarse en el sistema, adaptándose y contribuyendo con él de la manera esperada.
- 2.- La denominada “salida”: Hace referencia a la decisión de marcharse, abandonar el sistema (“*tomar las de Villadiego*”).
- 3.- La denominada “voz”: Alude a la opción que tienen los actores de quedarse en el sistema, pero no de forma adaptativa, sino tratando de cambiarlo (“*mejor luchar que rendirse*”).

Para que un participante se convierta en un “agente con influencia” debe elegir la opción *voz*. Esta es la opción “política” por excelencia porque en la política, la *salida* históricamente se ha considerado como una desertión o traición. En contraposición, la opción *salida* es la que pertenece al mundo de la economía en cuanto opera con una lógica que indica que si un cliente, o empleado, no está contento con la organización se marcha a otra. También puede pasar que los participantes sean obligados a tomar la opción *voz* por la incapacidad de *salir*. O también pongan en juego *salidas temporales* a un conflicto como puede ser, por ejemplo, la huelga.

*“Recurrir a la opción voz en lugar de marcharse, representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La opción voz se define en este contexto como cualquier intento que se haga para promover algún cambio, en lugar de limitarse a huir, una conducta bastante objetable, por cierto.” (Hirschman, 1970, en Mintzberg, 1992).*

En otro sentido, cabe señalar que un agente logra poder dentro de una organización cuando puede captar y resolver algún punto débil en el sistema. En la dinámica de una organización esta debilidad se manifiesta como una *necesidad* o *incerteza*, que se transforma en una dependencia hacia el/los individuo/s que podrían resolverla. Para Crozier (1970, en Mintzberg, 1992) existen cinco “fuentes” de poder, las tres primeras consideradas “primordiales”. Ellas son: a) poseer el control de un recurso, b) poseer el control de una habilidad técnica, c) controlar un cuerpo de conocimiento que sea de gran importancia para la organización, d) prerrogativas legales que garantizan cierta forma de “poder formal”, o d) tener acceso a los agentes que poseen alguna de las otras cuatro fuentes. Empero no cualquier recurso, habilidad técnica o conocimiento se transforma en fuente de poder. Para ello, debe ser esencial para el funcionamiento de la organización, o bien estar concentrado en manos de una persona o un pequeño grupo, es decir, ser escaso y, por último, insustituible.

### **La centralización del poder y la toma de decisiones**

La forma en que se distribuye el poder en una estructura es definida como centralización (Hall, 1996). La centralización determina quién/es concentra/n el poder en una organización, con el derecho a tomar qué clases de decisiones y en qué momento. Es uno de los mejores métodos para resumir toda la idea de estructura de poder de una organización. Hay una alta centralización cuando las políticas institucionales están concentradas en la cima de poder. En cambio, hay una baja centralización cuando las decisiones se toman de forma colectiva y democrática<sup>2</sup>.

La centralización es constituyente de la estructura, al mismo tiempo que constituida. Se entiende como constituyente porque las decisiones del poder central generan acciones en tanto, en la dinámica normal de una organización, los actores cumplen con las reglas establecidas por el poder central. Al mismo

tiempo está constituida ya que está sujeta a cambios en el transcurso del tiempo, acorde a que ganen o pierdan poder ciertos grupos o individuos (Hall, 1996).

### **Las coaliciones y el conflicto organizacional**

Los actores empoderados, vinculados al funcionamiento de las organizaciones, se reúnen en lo que Mintzberg (1992) ha denominado “coaliciones”, a fin de alcanzar metas comunes. Estas coaliciones de intereses pueden sostener o bien destruir una organización. En ellas los sujetos negocian la distribución del poder que las constituye como sistemas de poder con cierta estabilidad y permanencia.

Las coaliciones pueden ser internas o externas. Generalmente la presión de los grupos políticos internos limitan la capacidad de decisiones de la autoridad formal, lo cual dificulta la gestión y obliga a las negociaciones. Lo mismo pasa cuando los grupos externos ejercen influencia en la dinámica, como puede ser por ejemplo un sindicato docente, o las decisiones tomadas en el marco de un grupo de autoridades formales<sup>3</sup>.

El análisis de las coaliciones se torna relevante considerando que, como demostraron March y Simon (1987), las personas le otorgan un valor a sus propias relaciones en referencia con el valor que otras personas le asignan a ellas mismas. Esta importancia del “valor asignado por los otros” puede llevar, incluso, a que un sujeto acepte “otros objetivos” como personales. Para los autores la identificación de un sujeto con “otros objetivos” se puede analizar en cuatro sentidos: la identificación *fuera de la organización*; con la *organización*; con el *trabajo*; o con el *grupo*.

Es decir, en una organización puede ocurrir que los fines/motivaciones de un individuo coincidan, o no, con los de la organización, los de un determinado grupo de personas dentro de ella, con su tarea asignada, con ninguno de ellos, o, finalmente, que tenga alguna coincidencia parcial. Pueden existir conflictos cuando los fines de los individuos, de los grupos, o de la organización son múltiples y variados. También cuando un individuo forma parte de varios grupos, o bien de grupos muy cohesivos (closure), los cuales tienen mucha incidencia en el comportamiento de sus integrantes. El análisis de estos conceptos es importante para comprender las raíces de los conflictos políticos en las organizaciones, como se desarrolla a continuación.

## **El trabajo y el conflicto en las organizaciones**

Es inevitable que exista cierta incongruencia (básica) entre las necesidades y/o motivaciones de un sujeto, trabajador, y los requerimientos de una organización formal. Esta incongruencia pueda estar dada por las mayores o menores oportunidades del despliegue de la carrera, por las exigencias de las tareas, por las responsabilidades asignadas, por los valores de la cultura, entre otros aspectos. Esto es lo que Argyris (en Solana, 1994) ha denominado “principio de incongruencia”, el cual es considerado como el “gatillo” del conflicto organizacional. La hipótesis básica de Argyris sugiere que la existencia de una incongruencia entre las motivaciones de los trabajadores y los requerimientos de una organización (universidad) se origina porque los sujetos observan que sus posibilidades de auto-realizarse está lejos de lo que la organización le permite en determinado momento particular. Sienten que su potencial de desarrollo personal y profesional está coartado, ya que sus comportamientos están fuertemente influenciados y delimitados por una estructura. La aparición de este tipo del conflicto es importante, en cuanto que atenta contra el adecuado funcionamiento de la organización ya que origina que los trabajadores rindan muy por debajo de su potencial mostrándose pasivos, dependientes y orientados al corto plazo. En suma, el resultado directo del principio de incongruencia es la existencia de un sentimiento de frustración respecto de la concreción de los objetivos personales en el corto plazo. Lo común, frente a este conflicto básico, es que los individuos negocien la realización de la totalidad de sus motivaciones personales -las cuales ahora se acotan a las exigencias vinculadas a su puesto de trabajo- a cambio de compensaciones, generalmente de tipo económico. Sin embargo, la efectividad de estas recompensas monetarias varía de un individuo a otro.

En el estudio de las universidades como organizaciones, el enfoque político clásico ha demostrado que las universidades pueden ser estudiadas como sistemas políticos, en los cuales convergen grupos de interés, dinámicas y conflictos similares a otros sistemas políticos sociales. Este modelo afirma que las acciones institucionales son el resultado de procesos políticos que las orientan. Empero, no todos los participantes están involucrados en estos procesos, sino que generalmente el poder se concentra en pequeños grupos o elites que gobiernan por un tiempo suficiente las mismas (Clark, 1991). Las universidades, como otras organizaciones sociales, están caracterizadas por

la fragmentación en diversos grupos de interés que tienen objetivos y valores, a veces, contrapuestos. Cuando los recursos son abundantes y las organizaciones funcionan bien, los conflictos entre estos grupos son mínimos. Sin embargo, cuando comienzan las presiones, escasean los recursos, o algún grupo quiere imponerse, los conflictos entre ellos afloran. Esto no implica una visión negativa del conflicto sino que, contrariamente, supone que el conflicto es natural a la dinámica de las mismas y opera como un factor significativo para promover los cambios (Baldrige et al., 1977).

Una de las dificultades que se reconocen para la gestión de las universidades de algunos países de la región de América latina, es el alto grado de politización, en un sentido ideológico-partidista, de las actividades académicas (Altbach, 2004). Comparativamente, en los países nórdicos la norma es el concepto de un gobierno compartido, en el que el profesorado es sólo una parte de la estructura de gobierno de las universidades. En varios países, el poder de los académicos se ha visto mermado a medida que aumentan las exigencias de responsabilidad y el control de cuentas desde y hacia las universidades<sup>4</sup>. Sin embargo, en esos países, los académicos siguen teniendo control sobre la definición de los aspectos claves de los planes de estudio, la contratación de nuevos miembros del personal académico, las cuestiones relacionadas con la evaluación de pares, entre otros temas similares. Contrariamente, según Altbach (2004) en las universidades de la región se reconoce una fuerte burocracia y politización de todas las actividades académicas, lo cual va en detrimento de la mejora. Existen elites que juegan un papel directo como foco de activismo político de los estudiantes, de perspectivas disidentes, y de movilización de actividades de oposición. Todo lo cual va en detrimento de la supremacía de los valores y de las normas académicas en la educación superior.

Para el caso de los docentes universitarios, las investigaciones del campo han permitido desarrollar una hipótesis que indica que existen otras motivaciones, de tipo simbólicas que compensan el malestar devenido de las pocas posibilidades de carrera y la falta de incentivos económicos de los trabajadores docentes, a punto tal de que se adaptan y aceptan trabajar en malas condiciones, con infraestructura deteriorada, falta de recursos, de beneficios laborales, horas extras de dedicación, e, incluso, ad honorem. Estas compensaciones son aquellas de tipo simbólico, tales como el prestigio, el

reconocimiento de los alumnos o de grupos profesionales (Altabach, 2004; Stromquist, 2009; Claverie, 2012).

## Conclusiones

Se definieron tres perspectivas del análisis organizacional de las universidades: la estructural, la cultural y la política. En base a los aportes, se ha construido un modelo teórico-analítico, conformado por un set de conceptos teóricos/interpretativos sobre la universidad como organización.

**Gráfico 1.** Modelo teórico analítico de las universidades como organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

El análisis estructural describe los lineamientos formales establecidos en el marco normativo de una organización que ordenan los procesos orientados al cumplimiento de sus objetivos. Sus aportes definen a las universidades como organizaciones con estructuras particularmente complejas y débilmente acopladas por la cantidad y variedad de sus objetivos y por tener como principal recurso al conocimiento, el cual es intangible. Aunque el análisis estructural es limitado, en cuanto no comprende las interacciones que

proviene de los intercambios de los actores en la dinámica de la organización, su aporte es clave para definir la arena sobre la cual se desarrollarán esos intercambios.

Por otro lado, el análisis cultural comprende cómo los sujetos de una organización perciben, sienten y recrean los artefactos, valores, símbolos y significados de la cultura en la cual están insertos. La cultura se aprende y reconstruye en la historia de una organización, ofreciendo fuertes lazos normativos (más allá de los lineamientos formales) que se encarnan en las prácticas. Para el caso de las universidades, existen diversas culturas que coexisten en su interior, marcadas por las distintas disciplinas, y la cada vez mayor especificidad del conocimiento. Además, los académicos de las distintas disciplinas tienen diversos usos, costumbres, motivaciones, intereses y demandas hacia la organización.

Finalmente, la perspectiva política analiza cómo los intercambios entre actores con diferente cuota de poder, sean de tipo social, político o económico, constituyen procesos informales en el interior de las organizaciones, los cuales tienen, también, características estructurantes. Este enfoque se centraliza en los intereses de los sujetos, los grupos y su capacidad política (es decir de acción) dentro de la dinámica de la organización. En suma, comprender los comportamientos sociales implica incorporar una mirada política de los procesos de intercambio entre actores y grupos con diferentes intereses y poder.

Se sostiene que las tres perspectivas en su conjunto otorgan un set de conceptos que, articulados, sirven como marco teórico para el estudio del funcionamiento real de las universidades como organizaciones sociales y sus problemas de gestión.

### **Bibliografía**

Altbach, Phillip (Editor), (2004). *El Ocaso del Gurú. La Profesión Académica en el Tercer Milenio*. México. Universidad Autónoma Metropolitana.

Baldrige, Victor; Curtis, David; Ecker, Goerge y Riley, Gary (1977). Diversity in higher education: professional autonomy. *The Journal of Higher Education*, 48(4), 367-388.

Becher, Tony (1989). *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of the Disciplines*. Bury St. Edmunds, Eng. Society for Research

into Higher Education, Open University Press.

Biglan, Anthony (1973a). The Characteristics of Subject Matter in Different Academic Areas. *Journal of Applied Psychology*, (58)3, 195-203.

Biglan, Anthony (1973b). Relationships between Subject Matter Characteristics and the Structure and Output of University Departments. *Journal of Applied Psychology*, 57(3) 204-213.

Blau, Peter (1973). *The Organization of Academic Work*. Nueva York. Wiley.

Castrejón Diez, Jaime (1975). El proceso de departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, IV(15), 1-9, julio-septiembre.

Clark, Burton (1991). *El sistema de la educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México. Nueva Imagen.

Clark, Burton (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.

Claverie, Julieta (2012). *Trayectorias académicas: mecanismos de acceso, permanencia y promoción en la docencia universitaria. Un estudio de caso en la Universidad de Buenos Aires*, Tesis doctoral sin publicar. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Churchman, Deborah (2006). Institutional commitments, individual compromises: Identity - related responses to compromise in an Australian university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28 (1), 3-15.

Dressel, Paul Leboy y Reichard, Donald J. (1970). The University department: Retrospect and Prospect. *The Journal of Higher Education*, 14(5), 387-402.

Durand, Julio. (1997). *Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad*. Pamplona. Eunsa.

Etkin, Jorge (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires. Macchi.

Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires. Granica.

Farnham, David (Editor) (1999). *Managing Academic Staff in Changing University Systems. International Trends and Comparisons*. Buckingham, GB. The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Follari, Roberto y Soms, Esteban (1981). Crítica al Modelo Teórico de la Departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, 10(37), 1-11, enero-marzo.

García de Fanelli, Ana María (2005). *Universidad, Organización, Incentivos*.

*Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional.* Buenos Aires. Miño y Dávila editores.

Grediaga Kuri, Rocio (2001). *Profesión académica, disciplinas y organizaciones: procesos de socialización académica y sus efectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos.* México. Biblioteca de la Educación Superior.

Hall, Richard (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.* México. Prentice-Hall.

Hatch, Mary Jo (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.* Oxford. Oxford University Press.

Hearn, James (2007). Sociological Studies of Academic Department. En Gumpert, Patricia J. (Ed.), *Sociology of Higher Education. Contributions and their contexts.* (pp. 222-265). Baltimore. The Johns Hopkins University Press.

Lahire, Bernad (2006). *El Espíritu Sociológico.* Buenos Aires. Manantial.

Light, Donald Jr. (1974). Introduction: The Structure of the Academic Professions. *Sociology of Education*, 47(1), 2-28, Winter.

March, James y Olsen, Johan (1993). El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vida política. *Revista Zona Abierta*, 63/64, 1-43.

March, James y Simon, Herbert (1987). *Teoría de la Organización.* Barcelona. Ariel Economía.

Masland, Andrew (1985). Organizational Culture in the Study of Higher Education. *Review of Higher Education*, 8(2), 157-168.

Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial.* Buenos Aires: Nueva Visión. Citado por: García Álvarez C.M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psicol.* 5(1), 163-74, enero-abril.

Meneses, Ernesto (1971). La organización departamental en las universidades. *Revista del Centro de Estudios Educativos*, 3(17), 75-86.

Mintzberg, Henry (1984). *La estructura de las organizaciones.* Barcelona. Ariel Economía.

Mintzberg, Henry (1992). *The strategy process: concepts and contexts.* Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

North, Douglass (1991). *Institutions. Journal of Economic Perspectives.* 5(1), 97-112.

Peterson, Marvin y Spenser, Melinda (2006). Understanding academic culture

- and climate. *New Directions for Institutional Research*, 199(68), 3-18.
- Powell, Walter. y DiMaggio, Paul (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Schwartzman, Simon (1993). La profesión académica en América Latina. *Grades - Notas para el Debate*, 10(1), 41-58.
- Shein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA. Jossey-Bassenos.
- Solana, Ricardo (1994). *Administración de Organizaciones*, 1ª reimpr. (1ª edición 1993). Buenos Aires. Editorial Interoceánica S.A.
- Stromquist, Nelly P. (Coord) (2009). *La profesión académica en la Globalización. Seis Países, Seis Experiencias*. México. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior.
- Tierney, William (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Oxford University Press.
- Weick, Karl (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Zamanillo, Eleuterio (1980). La Organización Departamental en las instituciones de educación superior. *Revista de Educación Superior*, 9(35), 1-6. Julio-Septiembre.

## Notas:

1. Existe un trabajo de tesis doctoral antecedente: Profesión académica, disciplinas y organizaciones, de Rocío Grediaga Kuri (2001) el cual resume una tipología docente conforme a una clasificación por disciplinas.
2. Se debe diferenciar "centralización" de "centralidad". El concepto de centralidad está vinculado al análisis de las redes sociales y se refiere a la posición de privilegio de un individuo, quien es percibido como influyente en el flujo de una red social.
3. Por ejemplo para el caso del sistema universitario, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el cual es un Consejo creado en 1985 que nuclea a las instituciones universitarias que, voluntariamente y en uso de su autonomía, se adhieren a él como organismo coordinador de las políticas universitarias. El Consejo es una persona de derecho público no estatal. Tiene como principales funciones la coordinación de políticas universitarias y promoción de políticas y actividades de interés para el sistema público de Educación Superior.
4. Véase el caso de Dinamarca, disponible en Stromquist, 2009.

## LA ESTRUCTURA Y LA RELACIÓN COMO DETERMINANTES EN LA DECISIÓN DE TRABAJO GRUPAL

**Alberto Mirabal\* - Gerardo Zapata\*\***

\*Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor-Investigador Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.  
Email: albertomirabal@ucla.edu.ve

\*\*Doctor en Dirección de empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor-Investigador Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.  
Email: zapager@yahoo.com

### RESUMEN

En la presente investigación de naturaleza empírica y corte cuantitativo, fueron abordadas algunas causales que suelen incidir en la disposición a participar en grupos de trabajo. La unidad de análisis estuvo representada por estudiantes pertenecientes a una institución universitaria del sector público quienes con base en sus conocimientos y experiencia acumulada a lo largo de sus estudios, se les consultó sobre el particular. El trabajo partió sobre la revisión teórica de algunos procesos grupales que con tendencia a presentarse solapadamente en el seno organizativo o institucional, pueden reflejarse en cualquier ente y población indistintamente de su naturaleza, e impactar de manera significativa en la decisión de trabajar bajo ese esquema. Los resultados demostraron que dentro de la conformación grupal existe una base estructural y emocional que sin contraponerse, promueve y atenta respectivamente para la referida integración por la implicación formal de lograr los propósitos previstos y por el perjuicio relacional originado por las discrepancias en las asignaciones de trabajo entre los distintos integrantes. En ese orden de ideas, se identificaron para cada componente los factores más determinantes y se establecieron recomendaciones en el particular.

Palabras clave: Grupo, equipo, trabajo grupal, estructura, relación.

Recibido: 23/10/2012 - Corregido: 23/01/2013 - Aprobado: 05/03/2013

## **STRUCTURE AND RELATIONSHIP AS DECISIVE FACTORS IN THE DECISION TO CARRY OUT GROUPWORK**

**Alberto Mirabal\* - Gerardo Zapata\*\***

\*PhD in Business Management from Universidad de Valencia, Spain. Professor-Researcher Faculty of management and Accountancy of Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.  
Email: albertomirabal@ucla.edu.ve

\*\*PhD in Business Management from Universidad de Valencia, Spain. Professor-Researcher Faculty of management and Accountancy of Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.  
Email: zapager@yahoo.com

### **ABSTRACT**

This study, based on quantitative research, revealed several causes which influence students' willingness to participate in group work. The unit of analysis was made up of state university students who, based on their knowledge and experience accumulated throughout their studies, were asked about this matter. The study reviewed the theories of some group processes that tend to lie covertly within the core of any organization or institution, reflected through any entity and population regardless of their nature, and how these processes impact significantly on the decisions of group work. The results of this paper show that, within a group, there is a structural and emotional base which, without being contradictory, both promotes and threatens the integration of any formal agreement in achieving the intended purposes of the group, and the relational damage caused by discrepancies in work assignments amongst the members of the group. In the ideas proposed, the most decisive factors for each component are identified and recommendations are given for this area.

Key words: Group, team, group work, structure, relationship.

## A ESTRUTURA E A RELAÇÃO COMO DETERMINANTES NA DECISÃO DO TRABALHO GRUPAL

**Alberto Mirabal\* - Gerardo Zapata\*\***

\*Doutor em Gestão de Negócios pela Universidad de Valencia, Espanha. Professor-Pesquisador da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela. Email: albertomirabal@ucla.edu.ve

\*\*Doutor em Gestão de Negócios pela Universidad de Valencia, Espanha. Professor-Pesquisador da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela. Email: zapager@yahoo.com

### RESUMO

Nesta pesquisa de natureza empírica e do tipo quantitativo, foram abordadas algumas causais que podem incidir na disposição a participar em grupos de trabalho. A unidade de análise esteve representada por estudantes pertencentes a una instituição universitária do setor público aos quais, com base em seus conhecimentos e experiência acumulada ao longo de seus estudos, foram consultados sobre o particular. O trabalho começou com uma revisão teórica de alguns processos grupais que com tendência a se apresentar, de maneira conjunta, no âmbito organizativo ou institucional, podem se refletir em qualquer ente e população, indistintamente de sua natureza, e impactar de maneira significativa na decisão de trabalhar sob esse esquema. Os resultados demonstraram que dentro da conformação grupal existe uma base estrutural e emocional que, sem se contrariar, promove e atenta respectivamente para a referida integração, pela implicação formal de lograr os propósitos previstos e pelo prejuízo relacional originado pelas discrepâncias nas assinações de trabalho entre os distintos integrantes. Nessa ordem de idéias, se identificaram para cada componente os fatores mais determinantes e se estabeleceram recomendações no particular.

Palabras chave: Grupo, equipe, trabalho grupal, estrutura, relação.

## **Introducción**

Las organizaciones como entes sociales están formadas por distintos recursos. Uno de ellos, los humanos, resultan esenciales para mantener la vida y cumplir los propósitos para las cuales se crean aquellas. Sin embargo y por razones asociadas a la misma conducta, la interacción entre los miembros que conforman las organizaciones, suele ser a lo largo del tiempo, susceptible de desavenencias y satisfacciones como consecuencia de diferencias o coincidencias en las formas de ser y hacer de cada integrante. Si a ello se añade la presión o mandato organizativo para efectuar determinadas labores grupalmente, el tema pasa a convertirse en un proceso psicosocial que requiere de mayor cuidado en términos de su gestión. Trabajar entonces bajo la integración con otros sujetos o formando parte de una red, no es simplemente un ejercicio de asignación de personas para cumplir determinados objetivos, toda vez que adicional a sus implicaciones técnicas, debe considerarse el componente actitudinal como elemento incidente en la misma sobrevivencia del grupo. En ese sentido, el presente estudio efectuado con estudiantes universitarios, procuró discurrir sobre las razones que a juicio de los encuestados mantienen preponderancia para resistirse o involucrarse en el trabajo grupal, pretendiendo no sólo establecer relaciones en función a los resultados susceptibles de obtener, sino compararlos con los aspectos que señala la literatura en el plano profesional y tanto más, formular propuestas que orienten sobre algunas acciones a seguir. Derivado de ello, el trabajo está estructurado en siete (7) partes incluyendo la presente como introducción y compuesta adicionalmente por el marco teórico asociado puntualmente con el tema objeto de análisis, la metodología empleada en la investigación, los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y finalmente, el cuerpo de referencias utilizadas.

## **Marco teórico**

Considerando a una organización como cualquier ente social donde convergen personas, se procuran objetivos y existe legitimidad de sus propósitos (Kliksberg, 1975), buena parte del trabajo de un gerente, facilitador o profesional que trabaje con recurso humano en sus diferentes facetas, es entender el comportamiento donde interactúan personas, de cara a hacerlo más armónico y potencialmente más efectivo. Es decir, complementariamente a la labor administrativa o metas que deban cumplirse por cualquier miembro

perteneciente a una institución, bien sea en calidad de líder o integrante de un grupo, debe ser la de mantener cuidado en los detalles de la conducta, actitudes y sutilezas presentes en los sujetos, como elementos críticos para garantizar no sólo la misma estabilidad personal, sino la cohesión grupal y la efectividad organizativa. Sin embargo, suele ser común integrar grupos de trabajo en el plano institucional sea cual fuere, sustentándose mayormente en consideraciones de orden técnico por la lógica razón que deben cumplirse determinados propósitos y bajo la premisa subyacente que existe racionalidad y madurez entre sus potenciales integrantes. Paradójicamente, no necesariamente a la gente pudiera agradarle tal integración, si bien debe acatarla. De hecho, factores de orden personal, contextual e incluso cultural (Watson et al., 1993), pueden incidir para que se generen resistencias o se favorezca el acoplamiento, manteniendo tales circunstancias, efectos relevantes en el clima interno y en los niveles de rendimiento. Derivado de ello y para dar sustento conceptual a la naturaleza del presente estudio y establecer las relaciones que dieran lugar, serán abordadas algunas consideraciones muy puntuales vinculadas con la importancia de conocer los elementos que median en la conformación grupal, así como algunos procesos que de naturaleza muy sutil, permiten la conexión y explicación del referido fenómeno en términos del agrado o desagrado percibido, cuando de participación con otros miembros en asuntos de trabajo, se trata. Seguidamente se abordan las mismas.

### **Conformación grupal**

Es importante señalar que si bien no existe una única razón para explicar el por qué los individuos se unen en grupos (Robbins, 1999), al menos en el plano organizacional la gente suele pertenecer a ellos, porque guste o no, constituye una forma que presente en el sistema, contribuye a lograr los propósitos previstos bajo el mandato creado a tales fines. No obstante, queda claro que otras razones de orden subyacente o complementario tienden justificar la conformación. Se estima que uniéndose a un grupo, posiblemente: (a) se reduzca la sensación de inseguridad profesional toda vez que los integrantes pueden percibirse más fuertes y resistentes a las amenazas, (b) se incremente el reconocimiento (c) se proporcione valor a sus miembros, (d) se satisfaga la necesidad natural de afiliación y (e) se aumente el poder (Robbins, 1996). Como consecuencia de ello, las restricciones de corte emocional que en el

plano personal pueda sentir algún integrante por su incorporación al grupo derivado de su forma particular de trabajar o de otra consideración que potencialmente atente contra la efectividad de su participación, tiende a ser paliada por la posibilidad de satisfacer ese cuerpo de necesidades no forzosamente evidenciadas, pero sentidas internamente.

En ese sentido y dado que en el plano organizacional, se constituyen grupos de trabajo<sup>1</sup> expresamente establecidos para cumplir determinados fines, algunos de ellos calificados como “formales”, mantienen su presencia y legitimidad como consecuencia de un *decreto administrativo* de naturaleza interna que insta a la ejecución de tareas cónsonas con los objetivos organizacionales (Robbins, 2004). Cabe señalar que el nivel de temporalidad del grupo puede variar y por ende, la conformación para cumplir determinadas metas, puede presentarse en cualquier estructura siempre que haya sido designada tal ordenación por un líder bajo unos parámetros que impliquen funciones de trabajo. Por consiguiente, los propósitos claramente definidos, la orientación a resultados, la interdependencia técnica y la complementariedad actitudinal, suelen representar algunas de las más relevantes guías para mantener los vínculos, establecer conexiones y realizar las tareas.

No obstante, el proceso de incorporación de cualquier miembro al ámbito grupal bien sea de manera natural, negociada o impuesta, no está exento de discurrir por distintas etapas en las que se advierten situaciones de corte emocional y técnico que pueden atentar contra el mantenimiento, la efectividad y la sobrevivencia del grupo. De hecho, cuando un sujeto se incorpora al seno de un equipo por las razones organizativas que diera lugar, se produce un proceso de ajuste emocional que incide de manera importante en la integración. Por tales circunstancias, se hace necesario conocer las fases que median en ello, toda vez detectar la etapa en que se ubique el integrante, puede servir de referencia para predecir comportamientos y actuar en consonancia con miras a incrementar la efectividad y contribuir a un adecuado clima interno. En todo caso y si bien no existen concluyentes evidencias que indiquen una secuencia estándar en los pasos asociados con la conformación de un grupo, el hecho de advertir al menos la presencia de algunas situaciones o comportamientos asociadas a determinadas etapas en las que se involucran los diferentes integrantes de un equipo, no sólo facilita la caracterización referencial del fenómeno, sino que sirve complementariamente para entender

el proceso. A efectos de la presente explicación y con sustento y adaptación en los modelos de Tuckman (1965) y Worchel et al. (1992), sincréticamente el proceso puede expresarse en términos de tres etapas: *inicio*, *desarrollo* y *culminación*, quedando claro que los señalamientos expresados son de naturaleza referencial y no limitativa.

Así y con base en los autores mencionados, en la etapa *inicial*, suelen converger dos fases: "formación y tormenta". En la primera, los comportamientos o situaciones que tienden a resaltarse están asociados a (1) alta incertidumbre sobre el funcionamiento y estructuración del grupo y (2) baja madurez con relación a la conformación y efectividad grupal. En la segunda fase, el tema de la conflictividad evidente o solapada, hace aparición. En ese sentido, la pérdida de individualidad, sentimientos encontrados y presión a la conformidad, suelen ser características de la misma.

Posteriormente, durante el *desarrollo* de la actividad grupal, la fluidez en la información y la mejor convivencia entre los miembros, signan la fase respectiva (normatividad). De igual manera, se hace presente de forma más consistente, la presencia de situaciones vinculadas con el logro de metas, compromiso, apoyo, disminución de conflictos y tolerancia entre los integrantes (fase de desempeño).

Finalmente, en la etapa de *culminación*, distintas circunstancias pueden incidir para que el grupo como tal se disperse total o parcialmente. Sin embargo, la misma finalización de las tareas o asignaciones en otras áreas, suele ser los factores determinantes para propiciar tal posibilidad, sin demérito que otros elementos no necesariamente expresados y atribuibles a incomodidades asumidas durante el proceso, así como cualquier expectativa de algún integrante, puedan ser causales para la desintegración en los términos señalados.

En todo caso y a efectos de aclaratoria, cabe advertir lo siguiente:

- Las etapas y fases que sigue el grupo pueden (1) mantener o no el orden señalado, (2) presentarse varias simultáneamente o (3) retrotraerse. Todo dependerá de las circunstancias o de algún elemento puntual que pueda incidir en los pasos o secuencias que se den en la formación grupal. Así y ante situaciones de crisis, pudiese llegarse por ejemplo, al nivel de desempeño obviando alguna fase anterior a ésta.

- Para algunos miembros, la etapa o fase que vive personalmente puede no ser coincidente con la que mayoritariamente refleja el grupo.
- No todas las etapas son fáciles de distinguir por su misma superposición. Sin embargo, la fase de tormenta suele destellar más.
- Hay evidencias que indican que en materia de conformación grupal, el lapso entre la formación como parte del inicio del grupo y el cambio en la manera en que trabajan, es altamente consistente y perceptible. Una vez “formado” el grupo en la primera reunión y al margen del interés presente para la activación conductual, suelen sobrevenir períodos de inercia e intervalos con cambios que afectan la estructuración y desempeño (Gersick, 1988). Las fechas límites terminan siendo los mecanismos de alerta de sus miembros, reportándose una actividad acelerada en materia de desempeño.
- La efectividad puede igualmente estar mediada según las circunstancias. Por ejemplo, un grupo en fase de tormenta pudiera ser potencialmente más exitoso que otro en fase de normatividad o desempeño.
- Las conductas reflejadas son susceptibles de matices dependiendo en todo caso (1) de si el grupo está ya formado, (2) de si está formándose, (3) de los nuevos ingresos o (4) de alguna circunstancia coyuntural.
- La conformación grupal no necesariamente tiende a la caducidad, reflejada en la etapa de culminación. La naturaleza de los mismos grupos es de orden cíclico (Worchel et al., 1992) y en ese sentido y aún cuando los equipos de trabajo se pueden crear respondiendo a necesidades claras, su evolución es constante a lo largo del tiempo y pueden transformarse mediante la movilidad interna y asimilación de otros miembros.

En este orden de ideas y puntualmente para el caso de estudio, un desconocimiento de las características susceptibles de experimentarse en el referido proceso o la dificultad en su entendimiento por parte de los integrantes de llegar a presentarse antagonismo entre elementos técnicos y personales dentro de la asignación grupal, podrían contribuir a generar resistencias para involucrarse con esa forma de trabajo o al menos producir insatisfacción. Por el contrario, un aprovechamiento de sus bondades favorecería el crecimiento de sus miembros y el impacto emotivo o estructural podría variar cualitativamente en grado. Por consiguiente, determinar la etapa en que se encuentra simultáneamente cada quien como individuo y como parte del grupo,

proporcionaría no sólo un insumo de utilidad para relativamente predecir consecuencias operativas y relacionales bajo ese esquema de trabajo, sino como explicación a las barreras para justificar la decisión de participar en asignaciones de orden grupal, circunstancias éstas de interés en el plano de la presente investigación.

### **Procesos y factores relacionados con la participación grupal**

Bajo el ámbito organizativo sea cual fuere el tipo de institución, subyacen numerosos procesos internos que de manera dinámica, evidente y con participación de personas trabajando en grupo, son expresados a través del ejercicio de la autoridad, la comunicación, el poder o el liderazgo por hacer mención de cualquiera de ellos. Sin embargo, la efectividad de los referidos procesos puede verse mermada por la presencia de algunos factores que de carácter claro o solapado pudiesen mantener inherencia con el punto en cuestión. Por ejemplo, una deficiente comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo producto de la utilización de canales inadecuados, presencia de ruidos o escasa realimentación, incidirá con toda certeza en malestares internos afectando el desarrollo de la labor y atentando contra el agrado para permanecer en el mismo. De igual manera, el ejercicio del poder legítimo sustentado en la posición formal que detenta una persona en la estructura jerárquica y que otorga la autoridad para esperar que se cumpla con las obligaciones y aplicar sanciones y beneficios según el desempeño, pudiese estar en dependencia a los métodos de influencia aplicados, cuyos matices pueden atender al estilo de liderazgo o a la percepción de eficiencia que transmita el líder ante sus seguidores. En todos y cada uno de ellos, se presentarán circunstancias ante las cuales la decisión y agrado para participar en el trabajo grupal será mediada por multiplicidad de factores.

En ese sentido y si bien bajo un diseño de trabajo grupal, el sistema organizacional establece condiciones a sus miembros para la adecuación a los estándares previstos en términos de mantener la efectividad y cohesión (Kiesler y Kiesler, 1969), de manera complementaria los mismos integrantes de los grupos pueden mantener resistencias entrecubiertas que con base en actitudes o circunstancias de orden técnico, personal, cultural o de gobierno institucional, contribuyen al fomento o no de la actividad grupal. De acuerdo a ello y en el interés de destacar algunos elementos relevantes con relación al punto en cuestión, se hace acotación a algunos factores que de manera

relevante pueden intervenir en el proceso y cuyas características suelen impactar clara o desapercibidamente en la disposición para participar y continuar con la permanencia dentro del grupo.

### **Factores**

Detrás de los criterios de: efectividad para el logro de los propósitos perseguidos, naturaleza gregaria del ser humano, complementariedad de competencias o interdependencia de funciones, entre otras consideraciones, pueden coexistir elementos solapados que impulsen o sean capaces de coartar la integración armónica de grupos de trabajo. Así y en función a los propósitos perseguidos en la presente investigación, seguidamente se hace alusión a cuatro (4) de ellos:

#### **-Regulaciones**

Quienes desempeñan un trabajo de manera grupal, deben someterse al cumplimiento de normas designadas o acordadas. La finalidad de las regulaciones es ordenar e incidir en el desempeño y en la medida en que sean conocidas explícita o tácitamente, las relaciones entre sus integrantes serán relativamente predecibles (Feldman, 1984; Bettenhausen y Murnighan, 1991). Por ende, las reglas tienen que ver tanto con el manejo de formas operativas, uso de recursos y metas a cumplir, como con el cuerpo de vínculos relacionales que procuran “exigir”, “sugerir” o “inducir” determinadas posturas entre sus integrantes, y aún cuando representan una forma de presión formal para demandar y garantizar comportamientos esperados dentro del seno de trabajo, no siempre son compatibles con principios, esquemas de desempeño o rasgos actitudinales de algunos de sus miembros. En este orden de ideas, ante normas impuestas por razones de corte jerárquico, puede producirse un efecto de disonancia entre lo razonable y lo legítimo cuyo impacto en la efectividad del trabajo puede ser evidente y aquellos que no puedan evadir tal circunstancia, estarán destinados a conflictos permanentes y reflejar su desagrado en materia de trabajo grupal.

#### **-Estructuración**

Aún cuando un grupo puede en principio conformarse sin seguir una estructura definida, la presencia de un líder formalmente designado a través de la jerarquía o incluso por los mismos miembros en los casos que diera lugar, termina representando el esquema lógico que acompaña esta forma de

trabajo. En consecuencia y bajo la primera apreciación, el líder impuesto tendrá la facultad para coordinar la labor, hacer cumplir las reglas, escoger integrantes y definir la composición numérica entre otras consideraciones, constituyendo su legitimidad el mecanismo formal para ejercer presión entre los participantes, a diferencia del segundo esquema, en donde salvo circunstancias excepcionales, la formalización puede ser susceptible de modificaciones estipuladas por los respectivos miembros o ante carencia de la misma, terminar promoviendo la movilidad grupal. No obstante y si bien la cualificación técnica y relacional suelen incidir en la efectividad presente para ambos diseños, queda claro que la presión ejercida por la vía de la jerarquía es sustantivamente mayor de ser acatada entre los participantes, aún a demérito del gusto y aceptación percibida de tal circunstancia entre quienes forman parte del grupo.

#### - Pensamiento grupal

Como factor inherente a los procesos y actividades que se realizan en el seno del grupo, representa un tipo de influencia altamente solapada que sustentada en las relaciones, en el poder de referencia o en la posición de expertos, procura consensuar al grupo en materia de apreciaciones e ideas que requieren de decisión (Janis, 1982). Constituye una forma sutil de “coaccionar” a miembros del grupo que aparentemente distantes en posturas mayoritariamente expresadas por el resto, terminan acoplándose a las mismas sin necesariamente compartirlas ni hacerlas explícitas en términos de su disconformidad, generando una “ilusión de cohesión” interna y tanto más, una posibilidad de tendencia al conformismo (Asch, 1955). A diferencia de las regulaciones formalmente establecidas, el pensamiento grupal termina siendo una consecuencia de “normas sutiles no oficializadas” que ante situaciones de ambigüedad, inducen a un efecto de convergencia de opiniones aún con evidentes grados de disimilitud entre las opiniones personales de cada integrante (Sherif, 1936). Paradójicamente, tal discrepancia no siempre factible de subsanar, suele ser causal de malestares internos no reflejados oportunamente, entendiendo que si bien tales posturas pueden estar en dependencia a la necesidad de protección para evitar la marginación individual dentro del grupo al que se pertenece, queda claro que la tendencia al conformismo aún presente en la dinámica grupal si bien suele darse inconsistentemente, no deja por ello de impactar negativamente en términos

de la efectividad laboral y del sostenimiento de relaciones.

-Holgazanería social

Consiste en la tendencia en aportar menos al grupo que cuando se trabaja individualmente, aprovechando el esfuerzo de los demás y reduciendo el propio. Se estima que si bien la explicación al referido fenómeno pueda asociarse de manera referencial a la composición demográfica y tamaño grupal (Shepperd, 1993), la holgazanería social puede igualmente tener su origen en (1) razones vinculadas en la no delegación o demérito de algún integrante por parte del grupo en el plano técnico o actitudinal, incidiendo en la estima del participante (2) por la percepción asumida de manera individual que otros no están cumpliendo su parte del trabajo asignado, conduciendo hacia acciones encaminadas al restablecimiento de la “equidad” de la labor y (3) por la dispersión de la responsabilidad entre los integrantes del grupo, circunstancia ésta vinculante con rasgos de personalidad, políticas directivas o dimensiones asociadas a la cultura nacional en la que se desenvuelve la organización (Robbins, 1996).

### **Metodología**

El presente estudio de naturaleza cuantitativa, estuvo sustentado en una investigación llevada a cabo en Venezuela durante el período Mayo 2011-Julio 2012, con la participación voluntaria de 151 estudiantes universitarios correspondientes a semestres avanzados de la carrera de Administración y Contaduría pertenecientes a una universidad pública. Fue seleccionado este tipo de estudio porque la condición requería que (1) el investigador mantuviese una posición externa ante el caso de análisis sin involucrarse relacionalmente en la recolección de información, ante lo cual, la técnica utilizada fue el cuestionario y (2) porque se partió de teorías o postulados para comprobar la realidad (Yin, 1989), siendo el planteamiento fundamental que una base de naturaleza estructural y otra de corte emocional, representarían los elementos clave para incidir en el agrado o desagrado para trabajar grupalmente. En materia de protocolo, se levantó la información durante tres semestres consecutivos, llevando a cabo primariamente dinámicas y asignaciones de trabajo grupal con los estudiantes, unas valoradas con calificaciones y otras no, quienes se constituyeron en la unidad de análisis para el tema objeto de investigación (Rowley, 2002). Posteriormente y casi al término de cada

semestre respectivo, se les presentaron para su consulta, planteamientos cerrados con relación a sus experiencias vinculantes al trabajo grupal, utilizando la vía del cuestionario para facilitar las respuestas. Concretamente se indagó (1) sobre los hechos de carácter grupal que de manera negativa o positiva eran significativamente más recordados por las situaciones experimentadas por los miembros durante el semestre respectivo o en cualquier otra ocasión ajena a la misma y (2) sobre las razones que con base en la experiencia acumulada, favorecerían la disposición a participar o no en el trabajo con otros integrantes. Para ambas consideraciones se indicaron un cuerpo de planteamientos a los participantes, debiendo señalar en el caso del primer apartado una sola opción y en relación a la segunda sección, responder y valorar por orden de prioridad, siendo “1” la alternativa más relevante. Todo el cuerpo de apreciaciones para la escogencia, provino de la revisión, análisis e interpretación de los aspectos más significativos que aborda la literatura sobre el tema de trabajo grupal, conformando así los dos apartados presentes en el estudio. Derivado de ello, las respuestas obtenidas para cada apartado se reflejaron ordenadamente en las tablas 1-3 de la sección correspondiente a los resultados, siendo el tiempo promedio de contestación de tres minutos con 21 segundos.

### Resultados

Los resultados provenientes del cuestionario y reflejados a continuación en términos de porcentaje en la tabla 1, presentan las situaciones fundamentales marcadas por los encuestados que asociadas con las etapas o fases grupales, fueron percibidas con mayor consistencia como negativas o positivas durante su experiencia en materia de trabajo con otros integrantes. Con el fin de reducir la posibilidad de sesgos en las respuestas, no se señaló la etapa respectiva, sino que se presentaron planteamientos clave vinculantes con las mismas.

**Tabla 1:** Tipo de percepción de las situaciones experimentadas

Situaciones	Percepción (-)	Percepción (+)
Determinación de quiénes serán los integrantes del grupo	29%	7%
Surgimiento de discrepancias continuas entre los miembros	<b>56%</b>	0
Incremento de la relación entre los integrantes del grupo	0	35%
Funcionalidad del equipo para el logro de las metas	0	<b>53%</b>
Fin de la asignación o tareas	15%	5%

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes tablas (2-3), conforman las respuestas obtenidas por los participantes indicando con base en sus experiencias acumuladas y en términos de porcentaje, las razones que podrían favorecer o no la disposición a participar en el trabajo grupalmente.

**Tabla 2.** Argumentaciones que impulsan el trabajo grupal

Razones a favor	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Porque se incrementa la seguridad individual para formular peticiones y consultas	10%	8%	11%
Porque se afianzan los vínculos sociales	9%	6%	16%
Porque se reafirma el poder de sus integrantes como un todo	2%	7%	<b>29%</b>
Porque la división del trabajo facilita la ejecución más rápida de las tareas	<b>49%</b>	10%	10%
Porque se incrementa el flujo de ideas	10 %	13%	9%
Porque en grupo se toman las mejores decisiones	7%	9%	14%
Porque el complemento de conocimientos posibilita el logro de las metas	13%	<b>47%</b>	11%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.** Argumentaciones que atentan contra el trabajo grupal

Razones en contra	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Por la escasa visibilidad y reconocimiento del aporte individual	19%	<b>43%</b>	11%
Porque el tamaño excesivo del grupo puede atentar contra el desempeño	3%	26%	27%
Porque no todos los integrantes contribuyen de manera equitativa	<b>40%</b>	15%	16%
Por la pérdida de control sobre las actividades dentro del grupo	3%	6%	3%
Por disentir con las normas de trabajo estipuladas oficialmente	11%	2%	5%
Por la posibilidad de presión para aceptar posturas en las que no se esté de acuerdo	12%	2%	5%
Por la posible diferencia entre las competencias técnicas y actitudinales del líder asignado, con relación al resto de los integrantes	12%	6%	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la tabulación de los resultados provenientes del cuestionario, vale acotar las siguientes apreciaciones:

- Los planteamientos clave asociados con las etapas de la conformación grupal, permiten reflejar conceptualmente que las fases de “tormenta” y “desempeño” (Tuckman, 1965) fueron las peor y mejor percibidas respectivamente por parte de los encuestados. Para la primera, la razón fundamental adujo la inevitable presencia de un cuerpo de situaciones que ponen en peligro la estabilidad grupal no solo estructuralmente en términos de jerarquías, formas y estilos de trabajo, sino relacionalmente afectando la convivencia entre los integrantes del grupo. Con relación a la segunda, fue estimada la funcionalidad como el elemento determinante, ante lo cual las eventuales discrepancias tienden a estar supeditadas a la tolerancia de cara a la necesidad de lograr los propósitos perseguidos.

- Con referencia a las argumentaciones fundamentales que impulsan y obstaculizan la disposición para el trabajo en equipo, fue determinada para la primera consideración, el impacto ejercido en la distribución de actividades y el complemento de conocimientos para acelerar y enriquecer la efectividad de las asignaciones, circunstancia ésta ampliamente referenciada en la literatura administrativa. De forma adjunta, la integración o constitución de los integrantes como grupo de trabajo pareciera actuar como elemento igualmente favorecedor para reflejar poder ante la institución, unidad o jefe inmediato, vinculante en todo caso, con razones de trabajo más que con presión social. De manera contraria, las variaciones cuanti-cualitativas percibidas en el aporte de trabajo de cada integrante en las labores encomendadas como parte del grupo y por consiguiente, la dificultad para recompensar y reconocer de manera individual las posibles diferenciaciones en la contribución al logro previsto, representaron las causales clave para asumir posiciones de desencuentro en materia de conformación bajo este esquema de trabajo, siendo de alguna manera reforzadas por el desequilibrio técnico y actitudinal percibido entre los integrantes del equipo, vinculante con la fase de selección y formación grupal. De hecho, en la medida que los resultados del grupo no puedan ser atribuidos a un estudiante en específico, la relación entre la contribución individual y la producción como conjunto puede tornarse más difícil de controlar generándose una reducción de la eficiencia grupal. Así y siguiendo a Baron y Byrne (1998), en circunstancias donde puedan evidenciarse asimetrías consistentes en las aportaciones entre los distintos individuos pertenecientes al grupo, la tendencia recurrente es el descenso en la motivación y baja disposición a participar bajo el referido esquema de trabajo.

- En relación a los factores restantes dentro del análisis: *regulaciones de trabajo y pensamiento grupal*, no hubo evidencias significativas que su presencia fuese causal determinante para generar perturbación en términos de la permanencia o disposición para trabajar en el ámbito del grupo. Asimismo, resalta el hecho que “el incremento de la seguridad individual para formular peticiones y consultas”, no haya sido valorado sustantivamente por los encuestados como bondad presente para la integración, toda vez si se toma en cuenta el entorno de acción donde conviven los participantes (estudiantes y profesores).

### **Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos y con sustento en la revisión de la literatura, vale acotar las siguientes conclusiones:

- La conformación de grupos de trabajo representa un proceso natural en el seno de cualquier institución e indistintamente del ente o unidad de análisis examinada, constituye una forma operativa para llevar a cabo las actividades que se suelen encomendar. En ese sentido, las caracterizaciones y referencias conceptuales presentes bajo este esquema de integración tanto de las etapas que se vivencian como en los beneficios y desventajas que surgen de su operacionalización, sólo suelen variar en términos de grado de acuerdo al tipo de trabajo y la naturaleza de la organización. Por consiguiente, los resultados aquí expresados con las limitaciones que diera lugar, sirven de reflejo de ese cuerpo de apreciaciones.

- En el presente estudio se demuestra que existe una base de naturaleza estructural y otra de corte emocional, desde donde transitan la disposición y el agrado para la conformación o no, bajo el esquema grupal. En ese sentido, un elemento no se contrapone al otro, sino que las bondades y perjuicios pueden reflejarse más fácilmente desde cada perspectiva. De acuerdo a ello, las argumentaciones que promueven la referida integración en equipos en el seno estudiantil, están sustentadas mayormente sobre un componente de corte estructural asociado con el tema del trabajo y representado por la implicación formal de lograr los propósitos encomendados bajo el esquema de reglas establecidas y con la expectativa que las sinergias impactarán positivamente en las asignaciones que deben entregar. Sin embargo, tal perspectiva pareciera estar supeditada a ciertas restricciones, toda vez que los resultados

no ratifican por ello ni que se tomarán las mejores decisiones ni que los vínculos sociales se afiancen, sin que ello, por defecto, no sea posible. Simplemente, se señalan como prioridades.

- De igual manera queda respaldada en la investigación, que las argumentaciones que atentan contra el agrado y la disposición para la conformación para el trabajo grupal, suelen estar circunscritas a un componente de naturaleza emocional, asociado con las implicaciones derivadas de un cuerpo complejo de discrepancias que provenientes del tema de trabajo y de la manera de enfocarlo, terminan afectando las relaciones entre los miembros. En ese sentido, es la consecuencia de ese potencial daño, lo que impulsa el deseo a reducir la integración, toda vez que la continua interacción interpersonal suele mantenerse en sus diversas formas a lo largo de la carrera de estudios, generándose incomodidades. De hecho y posiblemente de forma subyacente, la presencia del factor: "escasa visibilidad y reconocimiento del aporte individual" señalado por los encuestados como segunda opción, orienta en cierta medida el referido planteamiento.

- Dentro del análisis, el tema cultural puede ser clave. Así, en una sociedad como la venezolana tipificada con tendencia hacia el colectivismo (Hofstede, 1983), cabe esperarse que las responsabilidades transiten por una línea imprecisa, privando el interés colectivo sobre el individual. Y ello suele reflejarse con frecuencia en los centros de estudios en donde el trabajo en grupos, la formación de vínculos sociales y la lealtad es altamente apreciada. Sin embargo, dentro de la tendencia central puede haber variaciones y en consecuencia, no necesariamente la ausencia de reconocimiento de méritos, recompensas individuales o escasa aportación, es validada y aceptada por todos. Por consiguiente, cabe entender la mezcla de sentimientos que pudiesen derivarse de la importancia concedida a las relaciones como rasgo clave de la sociedad, sin demérito de su impacto como factor perturbador por las implicaciones de su inadecuado manejo.

- Si bien con sus matices, la naturaleza y complejidad del trabajo pueden incidir en la composición grupal, la evidencia sugiere la complementariedad actitudinal y técnica entre los integrantes del equipo como vía para facilitar tanto las relaciones como el trabajo (Yetton y Bottger, 1983). En todo caso, ante grupos heterogéneos, el elemento clave lo representa el grado de dispersión demográfica entre los distintos atributos presentes en los miembros, el cual

como factor crítico suele incidir en la tendencia para favorecer o no la permanencia dentro del grupo y en consecuencia para impactar en la efectividad (McCain et al., 1983). En todo caso y aún cuando en la presente investigación no fue examinada directamente esta consideración, de manera solapada los resultados pudieran ser reflejo de la sensibilidad de este factor a efectos de la conformación grupal, sobre todo cuando la asignación de los integrantes es decidida estructuralmente por un líder (profesor-facilitador) ajeno muy posiblemente al conocimiento de estas características.

- Se reafirma dentro del proceso de trabajo en grupo, que las restricciones en términos del tipo de actividad, de las recompensas, del ambiente, de la urgencia o incluso de la naturaleza institucional, entre otras consideraciones, varían en grado pero no en concepto. Por ende y con las limitaciones del caso presente en la investigación, la integración teoría-práctica mantiene consistencia con lo que dice la literatura en relación al respectivo tema.

### **Recomendaciones**

Finalmente y en función a la naturaleza del presente estudio, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Sensibilizar a los líderes formales (profesores) e informales (estudiantes auto designados para conformar el equipo), acerca de las características demográficas del grupo de trabajo, con miras a cumplir a cabalidad con los fines previstos y reducir las posibilidades de conflictos. Dado que este esquema de trabajo suele ser una constante en el sector universitario y cuya integración implica a los estudiantes, se requiere mantener cuidado en las designaciones, salvo que por circunstancias excepcionales o académicas se persiga algún otro fin.

- Evaluar el desempeño de manera grupal e individual dentro del esquema de trabajo. La asignación de temáticas y responsabilidades específicas utilizando adecuados mecanismos de control, es una vía conducente a ello. Cabe resaltar que tales consideraciones, suelen ser aplicadas igualmente en el sector organizacional.

- Hacer del conocimiento a los miembros de un grupo de trabajo, acerca de su naturaleza, las etapas que puede vivenciar, las presiones a las que pueden ser sometidos y las maneras de enfrentar sanamente las discrepancias. De hecho y a título enunciativo, se suele percibir negativamente la fase de “tormenta”,

pero tanto más, se tiende a enfocarla inadecuadamente, existiendo muy diversas opciones para su efectiva gestión. Es labor del líder de turno, advertir y formar sobre el particular.

### **Bibliografía**

Asch, Solomon (1955). Opinion and Social Pressure. *Scientific American*, 193 (5), 31-35.

Baron, Robert y Byrne, Donn (1998). *Psicología Social*. Madrid. Prentice Hall.

Bettenhausen, Kenneth y Murnighan, J. Keith (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 20-35.

Feldman, Daniel (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.

Gersick, Connie (1988). Time and transition in work team: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.

Hofstede, Geert (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

Janis, Irving (1982). *Groupthink*. Boston. Houghton Mifflin.

Kiesler, Charles y Kiesler, Sara (1969). *Conformity*. Reading, MA. Addison-Wesley.

Kliksberg, Bernardo (1975). *El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

McCain, Bruce; O'Reilly Charles y Pfeffer, Jeffrey (1983). The effects of departmental demography on turnover: the case of a university. *Academy of Management Journal*, 26(4), 626-641.

Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7ma. Edición. México. Prentice Hall.

Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. 8va. Edición. México. Prentice Hall.

Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.

Rowley, Jennifer (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.

Sherif, Muzafer (1936). *The psychology of social norms*. New York. Harper.

Sheppard, Jan (1993). Productivity Loss in Performance Groups: a motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113(1), 67-81.

Tuckman, Bruce (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

Watson, Warren; Kumar, Kamalesh y Michalsen, Larry (1993). Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.

Worchel, Stephen; Coutant-Sassic, Dawna y Grossman, Michael (1992). A development approach to group dynamics: a model and illustrative research. En: S. Worchel, W. Wood, J.A. Simpson (Eds). *Group Process and Productivity*. Newbury Park, CA. Sage.

Yetton, Philip y Bottger, Preston (1983). The relationships among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 145-159.

Yin, Robert (1989). *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA. Sage.

#### **Notas:**

1. A efectos del presente estudio se asume el término "grupo" y "equipo" bajo la misma connotación: dos o más personas que se unen para realizar una labor, que persiguen los mismos objetivos y se influyen mutuamente.

## **PROPUESTA DE UNA UNIDAD DIDÁCTICA PARA LA EDUCACIÓN EN VALORES SEGÚN EL METODO ANTROPOLOGICO EN EL MARCO DE UNA ACTIVIDAD DE AUTODESARROLLO**

**Lorena Barón Méndez\* - Ninfa Barón Méndez\*\***

\*Profesora investigadora. Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: lorenabaron@ucla.edu.ve

\*\*Profesora investigadora. Decanato de Ciencia y Tecnología Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: ninfabaron@ucla.edu.ve

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue proponer una unidad didáctica para la educación en valores en el marco de la actividad de autodesarrollo: Salsa Casino. Basándose en los resultados de una investigación previa, publicados en Barón y Barón (2011, p. 105) donde, como fase diagnóstica, se identificó en los facilitadores del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), la necesidad de incorporar en las actividades autodesarrollo, estrategias que coadyuven a la educación en valores. Los resultados de esta investigación arrojaron que los facilitadores del DAC-UCLA consideran que es muy necesario incluir estrategias para la educación en valores en las mismas. Partiendo de estos resultados, se propone la unidad didáctica, según el método Antropológico. El presente estudio es exploratorio y descriptivo; y se apoya en la investigación monográfica documental. El desarrollo de la investigación se realizó en dos fases: Diseño y Evaluación de la propuesta didáctica. La Unidad se diseñó según los valores institucionales del sistema de valores de la UCLA. Los expertos establecieron que la unidad didáctica responde a los objetivos que se plantea, que las actividades permiten la consecución de los objetivos, y que la misma está elaborada con un criterio de flexibilidad.

Palabras clave: Unidad didáctica, educación en valores, método antropológico, actividades de autodesarrollo.

Recibido: 29/11/2012 - Corregido: 21/03/2013 - Aprobado: 03/04/2013

## **PROPOSAL OF A TEACHING UNIT FOR THE EDUCATION OF VALUES USING THE ANTHROPOLOGICAL METHOD, TO DEVELOP A SELF-MOTIVATED ACTIVITY**

**Lorena Barón Méndez\* - Ninfa Barón Méndez\*\***

\*Professor researcher. Faculty of Management and Accountancy Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: lorenabaron@ucla.edu.ve

\*\*Professor researcher. Faculty of Science and Technology Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: ninfabaron@ucla.edu.ve

### **ABSTRACT**

This research proposed a teaching unit which developed values through a self-motivated activity: Salsa Casino. Based on the results of previous research, published in Barón y Barón (2011, p. 105), the need for the facilitators of the faculty of Business and Accounting (DAC) to incorporate strategies which would contribute to an education in values was identified during a diagnostic phase. The results of this research demonstrate that the facilitators of the DAC / UCLA consider it necessary to include strategies for the education of values within the faculty. Using these results, the teaching unit suggested uses the anthropological method. This study is exploratory and descriptive, and relies on a research monograph which is documentary. The development of the research was conducted in two phases: Design and Evaluation of the teaching proposal. The unit was designed according to the institutional values of UCLA. The experts agreed that the teaching unit meets the objectives set, to allow activities to achieve the objectives, and that has been designed with a flexible approach.

Key words: Teaching unit, education of values, anthropological method, self-motivated activities.

## PROPOSTA DE UMA UNIDADE DIDÁTICA PARA A EDUCAÇÃO EM VALORES SEGUNDO O MÉTODO ANTROPOLÓGICO, NO CONTEXTO DE UMA ATIVIDADE DE AUTODESENVOLVIMENTO

**Lorena Barón Méndez\* - Ninfa Barón Méndez\*\***

\*Professora pesquisadora. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: lorenabaron@ucla.edu.ve

\*\*Professora pesquisadora. Decanato de Ciência e Tecnologia, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: ninfabaron@ucla.edu.ve

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi propor uma unidade didática para a educação em valores no contexto de uma atividade de autodesenvolvimento: Salsa Casino. Baseado nos resultados de uma pesquisa previa, publicados na Barón y Barón (2011, p. 105), onde, como fase diagnóstica, se identificou nos facilitadores do Decanato de Administração e Contadoria (DAC) da Universidade Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) a necessidade de incorporar nas atividades de autodesenvolvimento, estratégias que coadjuvem à educação em valores. Os resultados desta pesquisa mostraram que os facilitadores do DAC/UCLA consideram que é necessário incluir estratégias para a educação em valores nas mesmas. Partindo destes resultados, se propõe a unidade didática, segundo o método Antropológico. Este estudo é exploratório e descritivo; e se apoia na pesquisa monográfica documental. O desenvolvimento da pesquisa se realizou em duas fases: Delineamento e Avaliação da proposta didática. A unidade foi projetada segundo os valores institucionais do sistema de valores da UCLA. Os expertos estabeleceram que, a unidade didática responde aos objetivos planteados, que as atividades permitem a consecução dos objetivos, e que a mesma está elaborada com um critério de flexibilidade.

Palabras chave: Unidade didática, educação em valores, método antropológico, atividades de autodesenvolvimento.

## **Introducción**

Las universidades tienen una función compleja y delicada, formar a un individuo, que además de estar adiestrado en un determinado campo del saber, tenga cualidades éticas y morales que le permitan transformar su entorno y contribuir con una sociedad más humana. Este proyecto tan ambicioso sólo parece posible cuando la educación se asume con una visión de integralidad.

Según Poletti (1994):

La educación no es un mero asunto de adiestrar la mente, no es simple adquisición de conocimientos, ni coleccionar y correlacionar datos, sino ver el significado de la vida como un todo. La función de la educación es crear seres humanos íntegros, y por lo tanto inteligentes. Debe ayudarnos a descubrir valores permanentes, debe ayudar a demoler las barreras sociales y racionales (p. 65).

Desde este punto de vista, las actividades de autodesarrollo constituyen una de las alternativas que las universidades han seguido en el camino de formar un profesional integral, a este respecto Capello (2007) expresa:

El autodesarrollo tiene una importancia vital como proceso consciente de participación en el acto formativo, y la influencia que tiene en los estudiantes, para las universidades, pero sobre todo para el país, cimentar en el desarrollo interno del ser humano la indispensable madurez que le permita un profundo contacto con su medio social para el logro de un profesional comprometido consigo mismo y proyectado en el servicio y la dignidad ética para ejercer su profesión (p. 36).

En la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) se realizan actividades de autodesarrollo de muy diversa índole como medio para lograr la formación de un profesional integral; ya que dentro de su misión se propone: Contribuir con el desarrollo humanístico, científico y tecnológico a nivel local y nacional, mediante la difusión y generación de saberes y la formación de profesionales con competencias y afianzados principios humanos como la ética, justicia, libertad y solidaridad (UCLA, 2004).

En esta misión se le otorga la misma importancia, tanto al desarrollo de saberes y competencias como al cultivo de una formación moral sustentada en un sistema de valores.

Es por esta razón que la UCLA adopta como principios y valores institucionales, los que a continuación se detallan: a) Ética (principio): honestidad, responsabilidad, coherencia (valores); b) Libertad (principio): Democracia, Autonomía (valores); c) Justicia (principio): Equidad, Tolerancia, Respeto (valores); d) Solidaridad (principio): Cooperación, Compromiso social (valores). Este sistema de principios y valores institucionales, es considerado a la hora de plantear, dentro de las políticas de docencia, la necesidad de instituir el proceso educativo sobre la base de un currículo integral, flexible, centrado en el estudiante y bajo el enfoque de competencias, que responda a las necesidades regionales y nacionales; organizando sus planes de estudio con base a tres (3) áreas curriculares: Formación Socio-Humanística, Formación Básica y Profesional y Formación Práctica Profesional (UCLA, 2004).

Las actividades de autodesarrollo están inscritas dentro del área de formación socio-humanística. El área de formación socio-humanística, según la Comisión de Currículo Central, (UCLA, 2010) integra las unidades curriculares que promueven el desarrollo de las herramientas teóricas, metodológicas o instrumentales requeridas para el ejercicio de cualquier profesión, así como aquellas necesarias para desarrollar la ética, la conciencia ambiental, el crecimiento personal y cultural, el deporte, el espíritu emprendedor, así como el manejo instrumental de al menos otro idioma y de las tecnologías de información y comunicación.

Una de las actividades de autodesarrollo que se oferta en el Decanato de Administración y Contaduría (DAC) desde al año 2007, (según datos suministrados por la Oficina de Registro Académico) es la Salsa Casino, una actividad de danza, específicamente un baile social de salón cubano (UCLA, 2007). Este trabajo se fundamenta en las potencialidades de una actividad de autodesarrollo como la danza (salsa casino), como medio idóneo para la educación en valores, entendidos estos, como modelos, como pactos de vida, que condicionan el desenvolvimiento del hombre, y para el diseño se utiliza como referencia el método antropológico, el cual se considera un método activo de enseñanza, una didáctica aplicada que combina el autodescubrimiento del estudiante con el apoyo tradicional del docente.

La presente investigación consiste en proponer y evaluar una unidad didáctica que coadyuve a la educación en valores en el marco de la actividad de autodesarrollo Salsa Casino.

## **Fundamentación teórica**

En esta sección se desarrollan los aspectos teóricos que sirven como marco de referencia para la elaboración de la propuesta didáctica. Esta se organiza de la manera siguiente: En primer lugar se establecen las características didáctica y pedagógica del método antropológico. En segundo lugar se toman las definiciones de los valores objeto de estudio (según el sistema de valores de la UCLA). Y finalmente se establecen algunos elementos que caracterizan las unidades didácticas.

## **El método antropológico**

El método antropológico se considera un método activo de enseñanza, una didáctica aplicada que combina el autodescubrimiento del estudiante con el apoyo tradicional del docente. En él, el estudiante adquiere un rol preponderante y altamente participativo, donde se pretende que de manera dinámica se descubran experiencias propias, las cuales se describen y se contrastan con las ideas de los grandes pensadores. El objetivo del método es el descubrimiento de los propios valores y el autoconocimiento que lleva a la autorrealización, con el fin de que el participante pueda descubrir su realidad social, su medio, para cambiarlo y transformarlo. Según Ramos (2004), los resultados con la aplicación del método son altamente positivos en cuanto al autodescubrimiento, autoconocimiento y conocimiento del propio yo, lo cual contribuye a adquirir mejores niveles de autoestima.

Según Martínez (1993), son 5 las fases que deben seguirse para la aplicación del método:

1. Desvelamiento de alguna experiencia humana: a) Evocación de la Experiencia b) Descripción de esa experiencia, c) Profundización y d) Conciencia personal de sentirse implicado.
2. Generalización de la expresión: a) Nuevas Interrogantes, b) Compartir la experiencia c) Búsqueda en equipo de soluciones o alternativas inéditas.
3. Participación directa del docente: textos historias soluciones y lecturas: a) ¿Qué has descubierto? b) Contraste: ¿Qué opinas?
4. Expresión creativa vivencial: a) Elaboración de un dibujo, poesía guión. Para plasmar todo lo descubierto en una nueva creación.

5. Aceptación de Actitudes: Jerarquización, elección, valoración, compromiso personal, aplicación. Esta fase se prolonga por un período indefinido posterior a la vivencia de la experiencia, cuya duración e intensidad dependerá de las características de cada participante.

La didáctica del método antropológico supone una metodología eminentemente activa, de reflexión crítica, compartida por parte del estudiante, que le permite llegar a diversas clases de reestructuraciones cognitivas que incluyen la verificación de sus pensamientos y su visión del mundo, de los acontecimientos de su propia existencia y de las de los demás. La aplicación de sus pasos progresivos implica una constante labor de observación personal, de aportación creativa e inédita. Todo ello lleva al propio estudiante a una progresiva toma de conciencia de la experiencia de sí mismo sumergido en una realidad experimentada, vivida, estudiada, descrita y compartida, ante la cual se siente motivado. La base pedagógica del método antropológico se fundamenta en el constructivismo, ya que en todas las actividades que se proponen, el actor principal es el estudiante, sus ideas, sus reflexiones, su apreciación de la vida y del mundo; los cuales serán siempre la expresión de su criterio y por tanto valorados. La participación del docente es vital para la consecución de los objetivos del método, ya que en él recae la responsabilidad de escoger y diseñar: las estrategias didácticas, las actividades a realizar en el marco de éstas y los materiales didácticos a utilizar. Creando y favoreciendo un clima de tranquilidad y respeto, donde los estudiantes se animen a participar sincera y abiertamente de las experiencias que se propongan.

### **Estrategias didácticas en el marco del método antropológico**

Las estrategias didácticas constituyen la expresión práctica del método antropológico; las acciones concretas a realizar en el aula que le permitirán al docente inducir o estimular el proceso de autoconocimiento y vivencia de los valores en sus estudiantes. En este sentido, Simón et al. (1977), indica lo siguiente:

El educador usa estrategias que ayudan a los educandos a hacerse conscientes de los principios y comportamientos que ellos aprecian. Usa materiales que alienten a los educandos a considerar formas alternativas de pensar y actuar y los ayude a reflexionar si sus acciones corresponden o no con sus principios. Presenta opciones para que cuando los estudiantes empiecen a realizar sus propias elecciones y evaluar sus consecuencias, desarrollen sus propios valores (p. 17).

De las consideraciones anteriores se desprende, que bajo este enfoque, el acto educativo debe incluir tres tipos de contenido: (a) Estrategias instruccionales (procedimientos, práctica): la observación directa, la experiencia compartida, la técnica de la pregunta, las situaciones de la vida real como temas de discusión y análisis, experiencias vividas o reflejadas por otros; (b) Resúmenes y Producciones creativas de diversa índole, materiales (teorías, conceptos, recursos): libros de texto de grandes pensadores, libros de diversos tipos cuya lectura conlleve al análisis en profundidad de temas de interés, películas y videos, afiches, recortes de prensa, canciones y fotos y (c) Desarrollo de valores (valores, actitudes). En la actualidad resulta incuestionable la necesidad de que el proceso educativo este orientado de manera consciente, a fomentar en el ser humano convicciones que se traduzcan en herramientas que le permitan desarrollar su propia existencia de manera armónica, en sus dimensiones individual y social. A continuación, se citan puntos de vista de diferentes autores sobre la relación indisoluble entre la educación y los valores. Carr (2005, p.112), advierte sobre la responsabilidad de los maestros, pues considera que éstos tienen el deber de llevar cabo una reflexión seria sobre la naturaleza de la vida buena, requisito que Sócrates consideraba como el *sine qua non* de una buena práctica educativa. Así mismo, Bouché (2002, p.100) propone la educación en valores, en vía siempre de lo valioso, desde todas las dimensiones de la persona desde la cognitiva hasta la espiritual, pasando por la física, la afectiva y la moral; pues los valores son, en definitiva, principios de orientación de la conducta.

Para Bach (1994),

La educación en valores impregna todos los elementos y las fases del proceso educativo: (...) los valores están implícitos no sólo en el comportamiento y actitudes del/ la educador/a, sino también en la selección de objetivos y contenidos, en la metodología de enseñanza-aprendizaje y en la dinámica misma de la interrelación educativa (p. 75).

### **Principios y valores institucionales de la UCLA**

Como ya se viene explicando en el primer capítulo, la UCLA asume la educación en valores como parte vital de su misión; y en tal sentido adopta el sistema de principios y valores que a continuación se detalla:

**Tabla 1.** Valores esenciales para el Licenciado en Contaduría Pública UCLA-DAC

Principio	Valor	Indicadores de conducta
Ética	Honestidad	Actúa con integridad en la aplicación de las normas Maneja los recursos a su cargo con transparencia e integridad. Reconoce las debilidades y fortalezas de los demás y las propias. Promueve o toma decisiones para el colectivo sin que interfieran intereses personales o de particulares. Expresa con sinceridad y prudencia lo que siente o piensa. Cumple con los compromisos, deberes y funciones conforme a las regulaciones y normas de la organización. Entrega los resultados de las tareas asignadas dentro del tiempo prescrito. Lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y puntualidad. Reconoce los propios errores y los de su equipo de trabajo y contribuye a su reparación. Asume las consecuencias de sus actos Sus acciones reflejan sus convicciones morales, de manera que no haya entre ellas contradicciones.
	Responsabilidad Coherencia	
Libertad	Democracia	Valora y defiende el derecho y la participación de todos en la toma de decisiones. Actúa con independencia en la aplicación de las normas.
	Autonomía	
Justicia	Equidad	Trata a todas las personas con dignidad y respeto. No discrimina a ningún individuo o grupo. Es capaz de relacionarse con personas de diversa formación cultural e intelectual. Es capaz de negociar soluciones y acuerdos. Escucha sin interrumpir y da a otros la oportunidad de expresarse. Es capaz de trabajar en contextos multiculturales Trabaja en forma efectiva con personas de distintos orígenes. Muestra respeto y comprensión por los diversos puntos de vista. <b>Acepta las decisiones del equipo de trabajo y asume el rol asignado.</b>
	Tolerancia	
	Respeto	
Solidaridad	Cooperación	Es capaz de trabajar en equipos, en procesos de consulta, para organizar y delegar tareas, motivar y formar a otras personas. Es capaz de transmitir y compartir experiencias Promueve o se une a otros en acciones que beneficien a los demás. Colabora con otras personas que se encuentran en problemas. Ofrece su apoyo de manera espontánea y desinteresada. Demuestra comprensión y sensibilidad frente a la responsabilidad social que implica su trabajo. Demuestra sentido de responsabilidad social de su profesión. Demuestra su responsabilidad como ciudadano. Está motivado por preocupaciones profesionales y no personales.
	Compromiso social	

Fuente: UCLA (2010).

**Unidades Didácticas, Estrategias Instruccionales, Recursos de Aprendizaje o Módulos Instruccionales.**

Una estrategia es un acercamiento ordenado a una tarea, un trabajo o una actividad. Es frecuente que se llamen método, plan, técnica, habilidad procesal que facilite el aprender, ayude a solucionar problemas o logre cualquier tarea específica. Al respecto Díaz et al. (1986) proponen que es un "procedimiento que un alumno adquiere y emplea de forma intencional para aprender

significativamente a solucionar problemas y atender demandas académicas" (p. 78).

Las estrategias instruccionales deben estar dirigidas, específicamente, a la organización mental y a los esquemas intelectuales de los estudiantes. Por tal razón, Carretero (1995) enfatiza que el docente debe ser animado a conducir su propio aprendizaje, que la experiencia adquirida por éste debe facilitar el aprendizaje, y que las prácticas del aprendizaje deben ocuparse más de los procedimientos y competencias que de los conocimientos estrictos.

Ahora bien, las estrategias instruccionales requieren de un método que sirva de camino, manera o modo de alcanzar la meta, por lo que la metodología empleada para su aplicación posee un valor etimológico en cuanto al tratamiento del método y al sistema propio de cada ciencia en particular, en este caso en particular es el método antropológico descrito en párrafos precedentes.

Con respecto a las estrategias y actividades, éstas se derivan del análisis del método y por el tipo de contenido sobre el cual se va a ejercer. Las estrategias instruccionales en el área de autodesarrollo deben ser concretas y entre sus puntos de referencia deben considerarse los siguientes aspectos: equilibrar el manejo de conceptos, desarrollo de la propia personalidad, estímulo a la creatividad, y, orientar el aprendizaje hacia la solución de los problemas generados por el contexto del estudiante, más que hacia la adquisición estricta del conocimiento.

Así mismo, la selección de estas estrategias considera las técnicas mixtas, es decir, individuales y colectivas (dado que la actividad de autodesarrollo para la que se diseñó la unidad didáctica, se caracteriza por una intensa interacción entre sus participantes). En tal sentido, las técnicas individuales favorecen el autoaprendizaje, la autorresponsabilidad y la autorrealización en los estudiantes. El uso de técnicas grupales propicia la interrelación entre el docente y los estudiantes, y de éstos últimos entre sí, en atención al logro de las competencias, obtención de información, construcción de conocimientos, cambios de actitudes, la experiencia previa, atención individualizada, entre otros aspectos relevantes.

En este orden de ideas, Alfonzo (2003), propone que toda estrategia instruccional debe considerar estas tres fases fundamentales para el éxito de

la misma: inicio, desarrollo y cierre. Cada una de ellas es de gran significación, puesto que juntas conducen al logro del objetivo planteado. Es así, que el inicio es el momento instruccional que prepara al estudiante para la instrucción; en el transcurso de esta fase se activa la atención y se promueven la motivación y el interés.

El desarrollo es el momento instruccional en el que se presenta y procesa la nueva información, dando la oportunidad de procesarla y practicarla hasta manejarla con facilidad. El cierre es el momento instruccional que tiene el propósito de revisar el aprendizaje logrado para utilizado en diferentes contextos y, de esta manera, abrir la posibilidad de adquirir o construir nuevos aprendizajes y establecer enlaces con otros contenidos.

En esta etapa de cierre puede estar incluida la evaluación, ya que puede ser utilizada para promover el aprendizaje, e incluso es un proceso que puede darse a lo largo de toda la instrucción. Hay que tener presente que la evaluación debe ser un proceso permanente durante la instrucción y no sólo un proceso terminal cuya función se limite a verificar lo aprendido y a la calificación y clasificación de los aprendices, sino que debe ser un proceso que va dando cuenta del progreso de los estudiantes y al mismo tiempo proporciona una retroalimentación al docente y al proceso instruccional en sí.

En este orden de ideas, lo importante de organizar las estrategias instruccionales de esta manera (inicio, desarrollo, cierre), es que desde el punto de vista psicológico los individuos cuando aprenden deben centrar su atención en lo que están aprendiendo e ignorar otros estímulos a su alrededor. La información recibida se guarda momentáneamente en la memoria a corto plazo. Cuando esto sucede, el estudiante utiliza conocimientos que ya posee para entender la nueva información, estableciendo conexiones o enlaces entre la información reciente y sus conocimientos previos relacionados con ella.

Combinando algunas recomendaciones de García (2001) y Cebrián (2003) para la elaboración, de estrategias instruccionales se dan los siguientes lineamientos generales:

- Introducir cada tema con planteamientos explicativos y motivadores que despierten en el alumno su atención e interés por el tópico en estudio.
- Presentar la totalidad de los contenidos en pequeñas parcelas de

información, para garantizar fluidez en las lecturas.

- Cuidar que la fragmentación que se hace no desfigure el sentido de la estructura conceptual de lo que pretende enseñarse.
- Incluir actividades para los alumnos que evidencien un marco interactivo de enseñanza y aprendizaje. Por ejemplo, plantear preguntas o ejercicios que el alumno deba responder al tiempo que realiza las lecturas.
- Cuidar que los textos creados sean suficientemente claros y explicativos, sin llegar a estar recargados de contenidos. Cada bloque de información debe ser comprensible de manera independiente.
- En general, cuidar que la inclusión de imágenes obedezca a argumentos pedagógicos y de comunicación didáctica.
- Escribir en función del desarrollo cognitivo de los alumnos, de sus intereses y necesidades. Ofrecer orientaciones para el aprendizaje autónomo.

Con respecto a la estructura, densidad del texto y el estilo literario de un material escrito, García (2001) resume las siguientes sugerencias:

- No usar párrafos excesivamente largos, complicados, monolíticos y abstractos.
- Utilizar equilibradamente metáforas, analogías, repeticiones y comparaciones.
- Escribir con un estilo alentador, personal y conversacional con el estudiante, sin llegar a vulgarizar los contenidos.
- Solicitar respuestas a los estudiantes mediante preguntas, ejercicios y aplicaciones intercalados en el texto.
- Intercalar refuerzos motivadores a lo largo del texto.
- Seleccionar cuidadosamente los ejemplos y contraejemplos que estimulen la imaginación y aclaren las ideas.
- Evitar frases meramente decorativas.
- Fragmentar el texto en cuantos apartados, porciones o ideas fundamentales sea necesario.

**Las unidades didácticas**

Según García (2001), por Unidad Didáctica (UD) se entiende a: Un conjunto integrado, organizado y secuencial de los elementos básicos que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje (motivación, relaciones con otros conocimientos, objetivos, contenidos, método y estrategias, actividades y evaluación) con sentido propio unitario y completo que permite a los estudiantes, tras su estudio, apreciar el resultado de su trabajo y el logro de los objetivos de aprendizaje (p. 19).

**Componentes básicos de las unidades didácticas**

Conviene destacar que la inclusión o no de los apartados que a continuación se indican depende del profesor o del equipo docente especialista de la materia. Sin embargo, algunos de estos apartados, tales como la introducción, los objetivos, el esquema, se indican con carácter de necesidad e imprescindibles para preservar la calidad pedagógica del texto escrito, con base en teorías de aprendizaje y de enseñanza.

**La introducción y orientaciones para el estudio (necesario)**

- a. Función: motivar y ganar la atención sobre el material de estudio. Destacar la conexión de los contenidos con el mundo real, con la misma materia, o con temas posteriores.
- b. Fijación de conocimientos y habilidades previas necesarias para acometer con éxito el estudio de la UD.

**Los objetivos específicos de aprendizaje (necesario).**

- a. Función: esclarecer lo que los estudiantes podrán aprender o saber hacer después de realizado el estudio.
- b. Formulación clara y precisa de los logros que se esperan de los alumnos.
- c. Ayudan a que el alumno comprenda sin dificultad lo que se va a exigir de él, con el fin de ajustar sus esfuerzos a las metas que se propone conseguir.

**El esquema (imprescindible)**

- a. Función: facilitar la visión global de la estructura conceptual de la UD. Prepara al alumno para el estudio, anticipándole los contenidos esenciales y los vínculos y subordinaciones que se establecen entre ellos.

b. Se presenta como un organizador previo de los contenidos clave que debe disponerse al principio de la UD.

### **El resumen (recomendable)**

a. Función: sintetizar e integrar los temas tratados. Favorecen el recuerdo a través de las uniones cognitivas de las ideas fundamentales.

b. Presenta en forma de exposición final los puntos sustanciales de la unidad con la intención de facilitar la comprensión global y significativa de los contenidos. Puede asignarse como tarea que deban realizar los mismos estudiantes.

c. Incita a la reflexión sobre las ideas principales de la UD, y da un impulso para el aprendizaje continuado.

### **El desarrollo de los contenidos (imprescindible)**

a. Función: transmitir conocimientos nuevos y facilitar el logro de los objetivos de aprendizaje. Desarrollar la capacidad intelectual de los estudiantes de tal modo que puedan progresar de manera autodidacta.

b. Se presenta de tal manera que provoque la interacción o participación del alumno. A tal efecto, se formulan preguntas, se proponen ejercicios, se resuelven problemas.

c. El desarrollo los temas debe ser completo y suficiente, orientado a garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje propuestos.

d. Debe caracterizarse por una exposición sencilla, clara y amena de los temas.

e. Se construye partiendo de los conocimientos previos que posee el alumno, y que actúan como cimientos sobre los cuales se construyen los nuevos y sucesivos saberes.

f. Se diseña para orientar a los estudiantes hacia la interpretación, estimular su facultad de reflexión y proporcionar la posibilidad de una elaboración personal.

g. Hace uso de señales y enlaces para llamar la atención sobre ideas fundamentales del texto para que sean fácilmente identificables.

h. Contiene ilustraciones de soporte para el aprendizaje, que ayudan a asimilar mejor los contenidos, facilitan su comprensión y rompen la monotonía del texto

escrito.

- i. Contiene ejemplos, como medios para ilustrar la transferencia del aprendizaje, y reforzar el trabajo intelectual del alumno.
- j. Puede incluir referencias a páginas Web con material de lectura complementario al tema en estudio.

### **La bibliografía (imprescindible)**

- a. Función: presentar fuentes para profundizar el estudio de la UD.
- b. Distingue entre bibliografía básica y bibliografía complementaria.

En resumen, la estructura y contenido de las seis sesiones de trabajo que constituyen la propuesta, se basa en el modelo propuesto por el método antropológico para conocerse a sí mismo y en las premisas, que sobre la estructura y contenido de las unidades didácticas, se establecieron en párrafos anteriores.

### **Metodología**

Para cumplir con los objetivos propuestos, se tomaron en consideración los resultados de la investigación previa mencionada en el resumen del presente estudio. El primer objetivo fue: Diseñar la unidad didáctica para la educación en valores en el marco de la actividad de autodesarrollo Salsa Casino; utilizando como referencia el Método Antropológico. Para ello se elaboró una propuesta según el proceso que a continuación se describe: consiste en una unidad didáctica denominada: Educación en Valores en la Salsa Casino; y está referida a los valores de: equidad, justicia y tolerancia. El estudio de estos valores se realiza separadamente y se organiza en dos sesiones de trabajo para cada uno, lo que determina que la unidad didáctica está compuesta por 6 sesiones de trabajo en total, cada una con una duración de 45 min. La estructura y contenido de las seis sesiones de trabajo se basa en el modelo propuesto por el método antropológico para conocerse a sí mismo y en las premisas, que sobre la estructura y contenido de las unidades didácticas, se establecieron en la Fundamentación Teórica.

La propuesta está diseñada de manera que el estudio de cada valor, puede ser realizado en cualquier momento de la actividad de autodesarrollo y de manera no necesariamente secuencial. El facilitador responsable, podrá intercalar el estudio de los valores con el resto de las actividades propuestas en el

programa instruccional de la asignatura, sin necesidad de modificar el contenido o estructura del mismo. Esto con el fin de armonizar con el principio de flexibilidad que caracteriza las actividades de este tipo, que persiguen la formación integral del estudiante, estimulando el desarrollo de su propio potencial y creatividad, a través de actividades con un marcado sentido cultural y artístico.

El segundo objetivo fue: Evaluar la unidad didáctica para la educación en valores en el marco de la actividad de autodesarrollo Salsa Casino. Este objetivo se verificó una vez concluida la unidad didáctica, cuando la misma fue sometida a un proceso de validación por la técnica de juicio de expertos, para lo cual se escogieron tres (3) expertos en el área de educación, a cada uno de los cuales le fue entregado el instrumento de validación de la Unidad Didáctica.

### **Conclusiones**

Tomando en consideración los objetivos planteados en la presente investigación, y basándose en los resultados de una investigación precedente (Barón y Barón, 2011:105); se elaboró la Unidad didáctica: Educación en Valores en la Salsa Casino, referida a los valores de: equidad, justicia y tolerancia; y estructurada según los fundamentos del Método antropológico `para conocerse a sí mismo, como un aporte sustancial al proyecto Educar en Valores establecido como prioritario por el Vicerrectorado Académico de la UCLA dentro del Plan Estratégico 2006-2010 (UCLA, 2006).

En función de los resultados obtenidos y de las conclusiones planteadas en la investigación se recomienda:

Iniciar el uso de la Unidad didáctica: Educación en valores en la Salsa Casino en la actividad de autodesarrollo para la cual fue diseñada.

Presentar la Unidad didáctica ante la Comisión de Ética y Valores de la UCLA, para su difusión en el resto de los Decanatos, como un aporte al proyecto Educar en Valores, establecido como prioritario por el Vicerrectorado Académico de la UCLA dentro del Plan Estratégico 2006-2010.

Compartir los resultados de la investigación con el resto de los facilitadores de las actividades de Autodesarrollo del DAC, resaltando el potencial de las mismas como herramientas para la educación en valores.

Difundir los resultados de la investigación, como una sugerencia para incluir

herramientas para la educación en valores en las asignaturas de las Áreas de Formación Básica y Profesional y Formación Práctica Profesional.

Revisar permanente la Unidad, a fin de enriquecer las actividades propuestas, e incorporar el resto de los valores que integran el sistema de valores institucional.

### **Bibliografía**

Alfonzo, Antonio (2003). *Estrategias Instruccionales*. Caracas. Editorial Episteme.

Bach Cobacho, Eva (1994). *Fuente de ideas y recursos. Cuadernos de Pedagogía*. Madrid. Editorial Praxis.

Barón, Lorena y Barón, Ninfa (2011). Las Actividades de Autodesarrollo como medio para la Educación en Valores. Caso: Danza (Salsa Casino). *Revista Teorías Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 4(8), 105-113.

Bouché Peris, Jean-Henri (2002). *Antropología de la educación*. Madrid. Editorial Síntesis Educación.

Cappello, Malula (2007). *Autodesarrollo tejido interviniente en la formación universitaria*. Barquisimeto. Editorial Horizontes.

Carr, David (2005). *El sentido de la educación. Una introducción a la filosofía y a la teoría de la educación y de la enseñanza*. Barcelona. Editorial Graó.

Carretero, M. (1995). *Constructivismo y educación*. Madrid. Editorial Luis Vives.

Cebrián de la Serna, Manuel (2003). *Campus virtuales, enseñanza universitaria*. Málaga. IEEV SPICUM, Universidad de Málaga.

Díaz, J., Castañeda, M. y Lule, W. (1986). *Importancia de las estrategias de aprendizaje*. Barcelona. Editorial Kairos.

García Aretio, Lorenzo (2001). *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Barcelona. Editorial Ariel.

Martínez, F. (1993). *Materiales para las clases de filosofía y ética, según la didáctica del método antropológico*. Barcelona. Editorial Graó.

Poletti Magnani, Gladys (1994). *Manual para Facilitadores del Proceso de Aprendizaje del Adulto*. Caracas. Editorial Kinesis.

Ramos, María Guadalupe (2004). *Valores y Autoestima. Conociéndose a sí mismo en un mundo con otros*. Valencia. Fondo editorial Universidad de Carabobo.

Simon, Sidney B.; Howe, Leland W.; Kirschenbaum, Howard; Sigg Vega, Maria Luisa (1977). *La clarificación de valores. Manual de estrategias prácticas para maestros y alumnos*. México. Editorial Avante.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2004). *Políticas Académicas de la UCLA*. Barquisimeto. UCLA.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2006). *Plan Estratégico 2006 – 2010*. Barquisimeto, Vicerrectorado Académico, UCLA.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2007). *Programación académica de las actividades de autodesarrollo DAC – UCLA. Lapso 2010 I*. Coordinación de actividades de autodesarrollo. Departamento de estudios básicos y formación integral. Barquisimeto, UCLA.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2010). *Home Page*. Barquisimeto, UCLA. Disponible: <http://www.ucla.edu.ve>. [Consulta: 2010, junio 01].

## ESTADO, GESTIÓN PÚBLICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DESDE LA MODERNIDAD Y POSTMODERNIDAD<sup>1</sup>

**Judith Hernández\* - Lisandro Alvarado\*\* - Ana C. Chumaceiro\*\*\***

\* Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Profesora-Investigadora titular Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: lasanas23@cantv.net

\*\* Participante del Doctorado de Ciencias Sociales mención Gerencia en la Universidad del Zulia. Docente-Investigador Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: lisandroalvarado5@hotmail.com

\*\*\* Participante del Doctorado en Ciencias Políticas en la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Administrativa-Investigadora Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: ceciliahernanz@hotmail.com

### RESUMEN

Esta disertación tiene como objetivo develar al Estado a través de su gestión pública y la Participación Ciudadana en el contexto de la Modernidad y de la Postmodernidad. Las diversas manifestaciones y expresiones del Estado han determinado el acontecer histórico y social, y desde esos cambios se interpreta la Gestión Pública y las posibilidades del ejercicio participativo. Se realiza una aproximación epistemológica de las categorías y contextos analizados y se intenta extraer elementos que dinamicen la participación ciudadana en la actualidad. El método utilizado fue la revisión documental y bibliográfica. Concluyendo, que desde la Postmodernidad surgen algunas características positivas para modelar al Estado y su Administración Pública, desde las nuevas exigencias Ciudadanas y su inserción activa en el espacio público.

Palabras clave: Estado, gestión pública, participación ciudadana, modernidad, postmodernidad.

Recibido: 01/10/2011 - Corregido: 14/04/2012 - Aprobado: 15/06/2012

## **STATE, PUBLIC MANAGEMENT AND CITIZEN PARTICIPATION FROM A PERSPECTIVE OF MODERNITY AND POSTMODERNITY**

**Judith Hernández\* - Lisandro Alvarado\*\* - Ana Cecilia Chumaceiro\*\*\***

\*PhD in Social Sciences mention Management. Professor Researcher at Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: lasanas23@cantv.net

\*\*PhD student in Social Sciences mention Management of Universidad del Zulia. Professor Researcher at Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela.  
Email: lisandroalvarado5@hotmail.com

\*\*\*PhD student in Political Sciences of Universidad Rafael Belloso Chacín. Administrative staff-Researcher at Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela.  
Email: ceciliahernanz@hotmail.com

### **ABSTRACT**

This paper aims to deconstruct the State through its public management and citizen participation in the context of modernity and postmodernity. The different manifestations and expressions of the State have determined historical and social events, and these changes are interpreted by the forms of public management and the possibilities of participation. To this end, an approximate epistemological examination is made from categories and analyzed contexts, and attempts are also made to extract the elements that currently stimulate civic participation. The method used is a documentary and literary review. In conclusion, it may be assumed that some positive features to model the State and Public Administration are derived from the concept of postmodernity, from the new demands of citizens to their requirements for active membership in the public space.

Key words: State, public management, citizen participation, modernity, postmodernity.

## ESTADO, GESTÃO PÚBLICA E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ DESDE A MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE

**Judith Hernández\* - Lisandro Alvarado\*\* - Ana Cecilia Chumaceiro\*\*\***

\* Doutora em Ciências Sociais menção Gestão. Professora Pesquisadora da Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: lasanas23@cantv.net.

\*\*Participante Doutorado em Ciências Sociais menção Gestão da Universidad del Zulia. Professor Pesquisador da Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: lisandroalvarado5@hotmail.com.

\*\*\*Participante Doutorado em Ciências Políticas da Universidad Rafael Beloso Chacín. Administrativa-Pesquisadora da Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas, Venezuela. Email: ceciliahernanz@hotmail.com

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo delatar ao Estado através de sua gestão pública e a Participação Cidadã no contexto da Modernidade e da Pós-Modernidade. As diversas manifestações e expressões do Estado têm determinado o acontecer histórico e social, e desde essas mudanças se interpreta a Gestão Pública e as possibilidades do exercício participativo. Realiza-se uma aproximação epistemológica das categorias e contextos analisados e se intenta extrair elementos que dinamizem a participação cidadã na atualidade. O método utilizado foi a revisão documental e bibliográfica e se concluiu que desde a Pós-modernidade surgem algumas características positivas para modelar ao Estado e sua Administração Pública, desde as novas exigências Cidadãs e sua inserção ativa no espaço público.

Palabras chave: Estado, gestão pública, participação cidadã, modernidade, pós-modernidade.

## **Introducción**

El Estado como realidad ha atravesado diversas configuraciones y por ende ha sido analizado desde distintas visiones; económicas, religiosas, antropológicas, pero en el desarrollo de esta disertación, se privilegia la noción política del Estado; como una unidad de decisión con ascendencia sobre la nación y con una amplitud y supremacía desde donde la acción la ejecuta a través de sus propios aparatos de expresión ideológicos y represivos.

Entendiendo, los ideológicos como aquellos que propician y transmiten el conjunto de ideas que predominan en la sociedad a través de lo cultural, lo educativo, religioso y político; y los represivos o de consenso, los cuales, gestionan las aplicaciones fácticas y coherentes con las definiciones ideológicas, y se concretan en la acción del gobierno, la administración o gestión pública, entre otros.

La gestión pública entonces, como proceso ejecuta decisiones, administra y distribuye los recursos como respuesta a las demandas colectivas y se supone su ejercicio debe acompañarse de un compromiso y sensibilidad social. Sin embargo, el direccionamiento de la gestión pública está influenciado por los intereses de los grupos de poder que se posicionan como los tomadores de decisiones colectivas, los cuales no necesariamente representan a los intereses sociales.

Adicionalmente, como la gestión pública vincula al Estado con la Ciudadanía, puede facilitar o inhibir los mecanismos de participación ciudadana, según los criterios de intereses.

Desde la perspectiva asumida, el ciudadano debe ser participe activo del proceso participativo, reconocido con la plenitud de sus capacidades para asumir y enfrentar múltiples variables y situaciones de su entorno e involucrarse en la definición y resolución de los problemas que son de su interés.

A efectos de la presente disertación, mediante revisión bibliográfica especializada y de documentos pertinentes se intenta; develar al Estado, la gestión pública y la participación ciudadana, caracterizar los elementos que colocan al ciudadano junto a el Estado y enfrentado a ese mismo Estado para ser incluido en la gestión de los asuntos públicos que le atañen y repercuten de

forma directa e indirecta, el cómo se ha insertado el proceso de la Participación ciudadana, y cómo ha sido articulado lo anterior desde el contexto de la Modernidad y Post-modernidad.

### **Desarrollo**

Es indispensable como a continuación se expresa, asumir epistemológicamente las categorías de Estado, Gestión Pública y Participación Ciudadana, previo a su caracterización contextual moderna o postmoderna.

### **El Estado y la gestión pública**

El Estado expresa la organización de un ente regulador de relaciones entre los individuos, dentro de un espacio determinado, donde comparten una cultura, historia, tradiciones y también determina su caracterización política es decir; cómo se ha utilizado el poder, quiénes y para quienes lo han ejercido y cuáles han sido sus alcances y consecuencias para gobernados y gobernantes.

Sin embargo no ha sido un proceso determinado temporal ni espacialmente, tampoco se ha sucedido de forma inmediata sino transitoriamente desde formas sociales primitivas como sociedades no estatales, hasta constituirse en sociedades estatales y llegar a lo que se conoce hoy como Estado.

Desde la polis Griega, la ciudad-estado se constituye en el efecto integrador total de los individuos, pero desde una perspectiva religiosa y de dependencia supeditada al juicio político o capacidad política de la cual disponen solo algunos ciudadanos a través de la libertad.

De similar concepción, la Civitas Romana surge como realidad imperial amparada en un conjunto de instituciones y leyes de obligatoria sujeción para los todos ciudadanos, subordinados a una institución política privilegiada como el senado que ejerce la autoridad sobre el resto de la sociedad.

Modernamente el Estado Nacional se constituye en un ente centralizador y territorial, impulsado por el capitalismo comercial que se articula en las incipientes relaciones de mercado que en corto plazo logran establecer complejas relaciones económicas y políticas entre las naciones europeas como España, Inglaterra, Francia, Portugal y otras. El Estado-Nación en consecuencia es la estructura más antigua reconocida formalmente como Estado.

Contemporáneamente el Estado enfrenta condiciones que no sólo va incluir las relaciones y características sociales dentro de un contexto determinado sino que pasa ahora por el fenómeno de la globalización que lo descontextualiza de sus fronteras nacionales

En general el Estado es una realidad social y como tal expresa las dinámicas de cada sociedad. Por eso con la contemporaneidad, Beck (1999) citado por Ramos (1999), expresa que las sociedades modernas son estatales pero con la postmodernidad se transforman en sociedades de riesgo donde los individuos viven con una variedad de conflictos tanto personales como globales.

Sin embargo esta sociedad de riesgo se convierte en una sociedad reflexiva donde se ha producido un renacimiento no-institucional de lo político. Renacimiento que se interpreta pasa por la pérdida de legitimidad del Estado, tal como se ha venido estructurando, y por el creciente interés de los ciudadanos en mejorar cualitativamente su calidad de vida y participar activamente.

### **Participación Ciudadana**

En general las explicaciones al fenómeno de la participación pasan desde las concepciones idealistas, sociológicas y materialistas y las diferencias entre ellas tienen un efecto directo sobre el análisis y posibilidades de la Participación.

La participación ciudadana engloba tres elementos fundamentales para su aplicación; la ciudadanía como la relación política entre el individuo y una comunidad o Estado, el Ciudadano que goza del reconocimiento oficial del Estado como miembro de la comunidad en una esfera de derechos y deberes privados y públicos, y la participación en el entendido de que exista un régimen político que la impulse en el pleno goce de derechos y deberes ciudadanos.

De cualquier forma el aspecto específico de la participación ciudadana se acepta como un factor fundamental del análisis sociopolítico de una colectividad para definir el funcionamiento y el ejercicio del poder, de cómo el estado se ha relacionado con la sociedad y como los individuos particularmente se asocian a la dinámica del Estado y de sus instituciones (como la gestión pública) es decir si participan y de qué forma y hasta cuál nivel participan.

Históricamente...”el concepto moderno de ciudadano, sin que ello suponga ignorar la impronta cultural y política del legado greco-romano, encuentra propiamente su cuna en el nacimiento y desarrollo de las ciudades, en la alta edad media... se llegó a la ciudad (civitas), concebida no ya en el sentido imperial romano sino como una congregación o comunidad de ciudadanos en torno a la corona...’ Gracias a la ciudad -dice Henri Pirenne- la libertad vuelve a ocupar su lugar en la sociedad como un atributo natural del ciudadano” (Rogriguez, 2004 p.1).

Modernamente, la participación ciudadana es una atribución que se otorga a quienes son considerados ciudadanos, a quienes se les reconoce capacidad política para participar en los asuntos públicos, es decir no es una categoría incluyente sino orientada por privilegios.

Sin embargo la dinámica sociohistórica revela que desde lo público los hombres han aprendido a superar sus espacios individuales en armonía con los intereses mayoritarios y han formalizado el espectro jurídico donde se desenvuelve el Estado-Nación como entidad espacial e institucional que los agrupa. Pasando por aquellas estructuras de poder que han derivado un sistema de gobierno conocido como Democracia donde la intervención del pueblo en el proceso es decisiva y reconoce la democracia participativa, directa, indirecta o ambas inclusive, y que define a la participación según diversas corrientes; liberal, comunitaria y republicana (Gaventa y Jones, 2002).

“La política como vida pública colectiva implica que la gente se distancia de sus necesidades...para crear un universo público en el que cada cual aparece ante los demás en su especificidad. Unidos en lo público, los individuos crean y recrean mediante palabras y hechos contingentes las leyes e instituciones que estructuran la vida colectiva...” (Arendt, 1958 p.132).

En consecuencia, los ciudadanos han tomado conciencia de la realidad del mundo globalizado con la pretensión de tener injerencia sobre la toma de decisiones que afectan directamente sus realidades, hecho que ha determinado la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Aunque se está consciente de que los grupos económicos y políticos de poder intentan frenar las posibilidades de participación ciudadana en los asuntos públicos, dado la divergencia de intereses, el temor a ser desplazados en la toma de decisiones y por su negación a ceder espacios que le han expropiados

al colectivo desde la modernidad.

Para refrendar estos conceptos y la relación del Estado, a través de la gestión pública con el Ciudadano y sus posibilidades de participar, se revisaran desde el contexto de la Modernidad y Postmodernidad.

### **Estado, Gestión Pública y Participación Ciudadana desde el contexto de la Modernidad**

La modernidad, de acuerdo con Beltran y Cardona (2005), es el nuevo orden social que substituyó el régimen feudal, a partir del siglo XVIII, como resultado de un largo proceso histórico, caracterizado por acontecimientos socio-políticos (revolución francesa), intelectuales (ilustración), tecnológicos (revolución industrial), entre otros, que trastocaron el orden existente y abrieron la posibilidad de cambios significativos en el devenir social.

“La revolución industrial que es un proceso de renovación técnica con profundas implicaciones sociales, filosóficas, económicas y políticas...se supedita al orden establecido y la justificación racional es influenciada por el pensamiento burgués de producción, determinando las condiciones materiales y mentales que el capital implica. La racionalidad instrumental productiva impone la realidad y el deber ser dentro de la sociedad, es decir desde la mentalidad capitalista...” (Hernández, 2007 p.55).

En ese contexto, el Estado se establece con una distinción entre lo privado y lo público, e incluye la renuncia de los derechos de los individuos en provecho de un poder absoluto. En este sentido, se identifica la nación con la razón y el civismo con la virtud. Entonces, el Estado va a propiciar el uso de la razón, pero también va a idear los mecanismos para que ese uso esté limitado, homogenizado, de manera que se puedan conciliar todos los intereses de los miembros, justificado en la búsqueda del interés público.

Así para Kant (2004), el sujeto puede razonar, pero habrá algunos casos en donde se requerirá sea un miembro pasivo, simplemente para obedecer, porque el Estado propiciará el cumplimiento de la voluntad general, antes que las voluntades particulares.

Carretero (2002), señala que la modernidad introduce una filosofía de la historia centrada sobre la idea de que la humanidad avanza hacia un estado futuro de perfección que es preciso conquistar. Un mundo nuevo, único y un hombre nuevo, único.

El uso público y libre de la razón autónoma será la mejor garantía de la obediencia, por parte de los ciudadanos, siempre y cuando el principio político al que corresponda obedecer esté en conformidad con la razón universal. Razón universal que es definida por las élites del poder de cada momento histórico.

La sociedad como espacio de interacción de los individuos ha permitido históricamente la creación de instituciones para regular sus relaciones y establecer varios mecanismos en la organización de la misma, así se definen; los límites en cuanto a los derechos y deberes en general; el reconocimiento de la propiedad privada; el establecimiento de controles jurídicos y administrativos y la sumisión de esa sociedad frente al Estado. Dicho Estado se ha organizado modernamente en la cultura occidental vinculado al desarrollo capitalista en sus funciones de legitimación y acumulación de capital. Por lo tanto es imprescindible en la consecución de tales objetivos implantar en la sociedad un proyecto único, homogéneo, totalizador, acorde a la racionalidad instrumental capitalista. Se crean las condiciones para imponer la racionalidad instrumental, la ruptura con el régimen feudal y con los dogmas de la iglesia, impulsan el desarrollo intelectual del hombre al que hace referencia Kant cuando se expresa sobre el uso de la razón, pero de quien posee ciertas capacidades para el desarrollo de conocimientos y de una razón instrumental productivista, lógica del capital.

“Al situarse en el panóptico ideológico, se observa que el capitalismo se caracteriza por el individualismo que es el centro de atención y no lo colectivo...En lo político, existe el predominio del sistema de gobierno surgido de elecciones, que fomenta las libertades públicas, pero tiene como norte la defensa de la propiedad privada” (Avila, 2009 p. 18).

Por lo anterior se deduce que el ejercicio público de la administración, que la gestión pública, se reserva a individuos, funcionarios, políticos de oficio, y técnicos, colocados con el objeto de someter a la voluntad general y preservar intereses específicos. En consecuencia el ciudadano se aleja de la esfera política, y pública, se reduce a sus espacios cívicos y privados.

Como diría Langenhove (1999), el plan político viene marcado por la aparición de los estados modernos y el comercio entre ellos al mismo tiempo, el modernismo y la ideología liberal, invocan la posibilidad de cambio dirigido. Un

cambio dirigido a través de la técnica, el capital y el Estado por medio de sus directrices ejecutadas por la gestión pública.

Lógicamente la participación para la Modernidad es muy limitada, es más de tipo informativa sobre las decisiones colectivas y representativas, porque existen intermediarios, representantes, delegaciones, funcionarios, tecnócratas, que operan por la universalidad, por un proyecto único. El Ciudadano se apega a una serie de normas y de decisiones para hacer uso libre de la razón, propiciando estados de convivencia en comunidad y desarrollando opciones favorables para el desarrollo, manteniendo un proyecto de vida único, general y preconcebido.

### **Estado, gestión pública y participación ciudadana desde el contexto de la postmodernidad**

Hoy se cuestiona al mundo moderno, en cuanto a la racionalidad desarrollada para comprender las complejas relaciones sociales de toda índole. La Postmodernidad es expresada como el desencanto a las cuestiones políticas frente al no cumplimiento de grandes ofertas de carácter mundial, como; la paz, reducción de la pobreza, equidad, pleno empleo, entre otros.

Fukuyama (1992), habla del fracaso del proyecto civilizatorio e histórico moderno en su promesa de asegurar la felicidad, porque ese proyecto histórico está en ruinas.

Uno de sus rasgos emblemáticos lo constituye el declive del Estado-Nación, afectado por el fenómeno de la globalización. La manifestación de la complejidad, fragmentación y diferenciación con carácter extraterritorial en la dinámica de la mundialización postmoderna implica un sistema abierto de amplias y múltiples conexiones, actores con contrapeso en la agregación de intereses colectivos al que Estado debe dar respuestas; además de enfrentarse a la imposición de poderes paralelos de carácter internos y externos determinantes en sus prioridades y estrategias de decisión y de acción.

En cuanto a su aparato de gestión pública el sobredimensionamiento de sus funciones le ha acarreado una baja eficiencia en la capacidad de respuestas frente a las necesidades nacionales y emergentes de ciudadanía actual, más la impunidad del sistema jurídico en la defensa del ciudadano y sus derechos así como para la incapacidad de enfrentar la elevada corrupción de los dirigentes y

encargados de los asuntos públicos.

Según los estudiosos de la postmodernidad, se disemina un sentimiento general de rechazo a la política, perfilando un individuo antipolítico, distanciado de los problemas sociales, del espacio público, e involucrado solo en sus intereses particulares...“¿Somos una sociedad de yoicos? sin duda razones para creerlo si se pasa revista a las expresiones en boga de nuestro tiempo: falta de solidaridad, decadencia de valores, cultura del narcisismo, trampa del egoísmo, pensamiento reivindicativo, hedonismo son términos que resumen el espacio público” (Beck, 1999:7).

“La reclusión de los ciudadanos hacia sus espacios privados y aquello que en la postmodernidad se ha definido como el desencanto con la política, provocada por los intermediarios y representantes o por ellos mismos desmotivados o desinteresados a involucrarse en las decisiones públicas, ha determinado la erosión de la potestad y eficacia del Estado para brindar soluciones a las mayorías por lo menos de forma equitativa.” (Hernández, 2007 pp. 563-564).

De igual forma, se impulsa socialmente un replanteamiento del régimen democrático, desde sus concepciones representativas hacia mecanismos de participación más directos, de impacto y vinculación inmediata y espontánea.

La participación ciudadana como proceso social se ve reconducida como expresión en espacios de convivencias inmediatas, locales, consecuencia de esa apatía hacia los procesos macropolíticos, y el repliegue de la ciudadanía a sus intereses privados. Las experiencias exitosas de participación ciudadana son referidas a contextos municipales, locales, asociaciones de vecinos, organizaciones sociales y también de carácter cívico, organizaciones escolares, educativas, religiosas, deportivas, profesionales, entre otras. Proliferando movimientos participativos específicos, concretos pero efectivos, eficientes en la consecución de sus objetivos y en prácticas más democráticas.

En este sentido, Lyon (1996), señala que uno de los temas básicos del debate postmoderno gira en torno a la realidad, o irrealidad, o multiplicidad de realidades. Porque las sociedades postmodernas se caracterizan por la multiplicidad de intereses políticos, sociales, de género, religiosos, económicos, raciales.

“...el advenimiento de la sociedad post-industrial ha significado el paso de la época del deber al post-deber. De una ética de obligación- hacia Dios o hacia el Estado – a una ética de la responsabilidad. Nuestras sociedades han liquidado todos los valores sacrificiales, sean ordenados por la otra vida o por finalidades profanas, la cultura cotidiana ya no esté irrigada por imperativos hiperbólicos del deber sino por el bienestar y la dinámica de los derechos subjetivos: hemos dejado de reconocer la obligación de unimos a algo que no seamos nosotros mismos” (Lipovetsky, 2005 p.12 ).

En definitiva, se observan algunas características positivas que han identificado a lo postmoderno en relación con la Participación Ciudadana como; la descomposición de los grandes relatos Lyotard, (2000) o fin de los metarrelatos, que ha permitido al ciudadano deslastrarse de un pensamiento único, totalizante, homogeneizante y alienante, producto de la imposición de la racionalidad productivista, capitalista que fue impuesta como parte de un proyecto de explotación.

El desencanto frente a los políticos ha impulsado el interés de los ciudadanos por participar activamente sobre todo en asuntos que atañen de forma directa a su calidad de vida, y que se relacionan directamente con la gestión pública y las decisiones que de ella emana para dar respuestas a las exigencias ciudadanas. Existe para los individuos la capacidad de discernir e involucrarse en las cuestiones públicas conllevándolo a una conciencia ciudadana y de participación que exige por supuesto un carácter valorativo de derechos políticos de representación y participación ciudadana como aplicación democrática, exigiendo la innovación de la democracia representativa hacia espacios de mayor participación, aspectos relacionados con la evolución y caracterización del Estado, de su gestión pública, producto de la complejización y diversidad de la sociedad.

La diversidad que caracteriza a las sociedades postmodernas, impulsa una participación inclusiva, con la afirmación de derechos plenos para todos como punta de lanza para asumir; la tolerancia como deber, entender la fragmentación multicultural en igualdad de condiciones, y lo complejo de las relaciones humanas para facilitarlas, y más aún, porque desde el reconocimiento de la otredad se hace espacio para el propio reconocimiento,

sobre todo en aquellos asuntos que unen ineludiblemente en el tiempo y espacio, coincidiendo con Beck en cuanto a la solidaridad voluntaria y con Lipovetsky en una ética de la responsabilidad.

Porque al igual que el Estado debe ser responsable frente a la sociedad, esta debe procurarse su propio bienestar, el sus conciudadanos y hacerse coparticipe en la consecución del bien común que es el fin ético de todos, incluyendo a los ciudadanos, instituciones, organizaciones y empresas de carácter público y/o privado. (Pérez et. al., 2009). Es un nuevo tipo de solidaridad voluntaria y no por compromiso, reciprocidad de asistencia frente a una otredad en igualdad de condiciones.

### **Conclusiones**

Desde lo moderno las condiciones han sido determinadas por la racionalidad instrumental capitalista, caracterizando al Estado y al Ciudadano como núcleos compactos, proyectos homogéneos acordes al interés de la acumulación de capital a través de prácticas controladoras de la razón humana.

La participación del ciudadano moderno es la del sujeto de derechos que participa en la vida colectiva pero de forma discrecional ya que las instituciones representativas le inhiben o permiten (convenientemente) eludir o transferir la participación a través de la delegación.

Con la postmodernidad los espacios políticos comunes se transforman, se hacen individuales, desencantados y privados, pero no es porque desaparece el interés político por el contrario asumen el valor de la independencia frente a los proyectos totalitarios, únicos y se produce un reconocimiento del otro.

Las transformaciones políticas actuales impulsadas entre otras cosas, por el creciente interés de los ciudadanos en participar para mejorar su calidad de vida erosiona aún más la legitimidad de los estados y de los gobiernos, por lo cual se evidencia la búsqueda de un nuevo rol para el Estado.

El aspecto de mayor significación pasa por la innovación de la democracia representativa hacía espacios de mayor participación y lógicamente el Estado ante las exigencias de la sociedad plantea la posibilidad inmediata de su adaptación hacía un ente más activo, flexible e incluyente en su gestión.

Los ciudadanos deben asumir el compromiso de la participación con el objeto

de mejorar su espacio de vida pero considerando las necesidades de sus conciudadanos y creando redes de solidaridad y compromiso social para la consecución de los fines colectivos y colaborando en una nueva gestión pública. De esa forma articular la relación del Estado con la Sociedad pero desde la perspectiva ciudadana: humana, solidaria, diversa y compleja.

## **Bibliografía**

Arendt, Hannah (1958). *The Human Condition*. Chicago. University of Chicago Press.

Ávila, F. (2009). La modernidad como proyecto de imponer la razón a la sociedad. *Revista Innovación y Gerencia*. 2(1), 11-24.

Beck, Ulrich (1999). *Hijos de la libertad*. México. Fondo de la Cultura Económica.

Beltrán Villegas, Miguel Ángel y Cardona Acevedo, Marleny (2005). *La sociología frente a los espejos del tiempo: Modernidad, postmodernidad y globalización*. Cuaderno de Investigación N° 28. Documento 28-042005. Medellín, Universidad EAFIT.

Carretero, A. (2002). *Postmodernidad y temporalidad social. A Parte Rei*. Revista de Filosofía, N° 24, Universidad Complutense de Madrid. Disponible: <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/cilea.pdf>

Fukuyama, Francis (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona. Editorial Planeta.

Gaventa, John y Jones, Emma (2002, Febrero). *Concepts of Citizenship: a review*. IDS Development Bibliography 19. Brighton, England. Development Research Centre on Citizenship, Participation and Accountability (DRC), Institute of Development Studies. Disponible: [www.pnet.ids.ac.uk/guides/citizenship/index.htm](http://www.pnet.ids.ac.uk/guides/citizenship/index.htm).

Hernández, Judith (2007). Toma de decisiones públicas desde la perspectiva del proceso tecnocrático y la participación ciudadana: caso venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 553-571.

Kant, Immanuel (2004). *¿Qué es la Ilustración?* Trad. Roberto Aramayo. Madrid. Alianza Editorial.

Langenhove, Luk Van (1999). *Reflexiones para un replanteamiento de las ciencias sociales*. Disponible: [www.unesco.org/shs/most](http://www.unesco.org/shs/most).

Lipovsky, Gilies (2005). *El crepúsculo del deber, la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona. Ediciones Anagrama.

Lyon, David (1996). *Postmodernidad*. Madrid. Editorial Alianza.

Liotard, Jean-Francois (2000). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. Madrid. Ediciones Cátedra.

Pérez Prieto, María Elena; Hernández de Velazco, Judith; Acosta Campos, Ivonne; y Chumaceiro, Ana Cecilia (2009). Consideraciones teóricas para el análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas como fuente de generación de empleo y su correspondencia ética con la Sociedad. *Revista Formación Gerencial*, 8(2), 272-297, Noviembre.

Ramos Jiménez, Alfredo (1999). *Comprender el estado. Introducción a la politología*. Mérida. Centro de Investigaciones de Política Comparada, Universidad de los Andes.

Rodríguez, J. (2004). *Sobre las bases de la ciudadanía política. Notas preliminares*. Diplomado de ciudadanía, control democrático de la gestión pública y la participación ciudadana. UCA-UNICA. Maracaibo. Venezuela.

## Notas

1. El presente trabajo constituye un aporte para la línea de investigación Gestión de la Participación Ciudadana adscrita al CEISEP-UNERMB

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA (PYMI) DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL, ESTADO TÁCHIRA DESDE UNA PERSPECTIVA FINANCIERA, AÑOS 2007-2010**

**Juan A. Oliveros\* - Bethy C. Pinto\*\***

\*Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristobal, Venezuela. Email: jaoliveros@unet.edu.ve

\*\*Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristobal, Venezuela. Email: bpinto@unet.edu.ve

**RESUMEN**

Las PYMI cumplen un papel fundamental en la economía, aún cuando en Venezuela existe un marco jurídico de fomento y protección estas enfrentan una serie de dificultades externas e internas que afectan su sostenibilidad, una de ellas la inadecuada administración financiera. El objetivo de la presente investigación es caracterizar los rasgos financieros de las PYMI del Municipio San Cristóbal para los años 2007-2010; a través de un estudio descriptivo con un diseño documental se evaluaron 72 estados financieros desde el año 2007 hasta el 2010 correspondientes a 21 industrias de diferentes subsectores. Entre los hallazgos destacan: fuerte concentración del patrimonio en superávit, producto del elevado costo de la capitalización y escasos incentivos gubernamentales a la inversión privada; empresas solventes en más de un 80% de los casos con altos volúmenes de inventarios en respuesta a un entorno inflacionario y dificultosos trámites para acceder a divisas preferenciales; la Teoría de la Jerarquía Financiera encuentra corroboración empírica, es decir, existe preferencia por el autofinanciamiento y en caso de recurrir a pasivos se opta en primer lugar por instrumentos de corto plazo que no comprometen el control de la empresa pese al costo del capital implícito.

Palabras clave: Diagnóstico financiero, PYMI.

Recibido: 25/03/2012 - Corregido: 30/01/2013 - Aprobado: 21/03/2013

**SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRY (SMI) OF THE  
MUNICIPALITY OF SAN CRISTOBAL-VENEZUELA FROM A  
FINANCIAL PERSPECTIVE 2007-2010**

**Juan A. Oliveros\* - Bethy C. Pinto\*\***

\*Professor at Department of Industrial Engineering. Universidad Nacional Experimental del Táchira.  
San Cristobal, Venezuela. Email: jaoliveros@unet.edu.ve

\*\*Professor at Department of Industrial Engineering. Universidad Nacional Experimental del Táchira.  
San Cristobal, Venezuela. Email: bpinto@unet.edu.ve

**ABSTRACT**

SMI's have an important role in the economy. Despite the existence of a legal framework in Venezuela for their promotion and protection, SMI's face an important number of internal and external difficulties which affect their sustainability. One of these being inadequate financial management. This research characterizes the financial features of those SMI's from the San Cristobal Municipality over the period 2007-2010. Using a documental descriptive study, 72 financial statements from twenty-one different sub-industries were evaluated from 2007 to 2010. The findings include: a strong concentration of wealth in surplus as a result of the high cost of capitalization and lack of government incentives; over 80% of the industries solvent with high inventory volumes as a consequence of a high level of inflation and difficult procedures for preferential access to foreign exchange. The Pecking Order Theory supported by empirical evidence demonstrates the existence of a preference for self-financing, and if there is a need to draw on liabilities, short-term instruments that do not compromise the control of the company are chosen in the first instance.

Key words: Financial diagnostic, SMI.

## **PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME) DO MUNICÍPIO SAN CRISTOBAL-VENEZUELA DESDE UNA PERSPECTIVA FINANCIERA 2007-2010**

**Juan A. Oliveros\* - Bethy C. Pinto\*\***

\*Professor do Departamento de Engenharia Industrial da Universidad Nacional Experimental del Táchira.  
San Cristobal, Venezuela. Email: jaoliveros@unet.edu.ve

\*\*Professor do Departamento de Engenharia Industrial da Universidad Nacional Experimental del Táchira.  
San Cristobal, Venezuela. Email: bpinto@unet.edu.ve

### **RESUMO**

PME desempenham um papel vital na economia, ainda que na Venezuela existe um quadro jurídico para a promoção e proteção, enfrentam uma série de dificuldades internas e externas que afetam a sua sustentabilidade, entre elas, uma gestão inadequada financeira. O objetivo desta pesquisa é caracterizar os recursos financeiros das PME do Município San Cristóbal para os anos 2007-2010. Através de um estudo descritivo, com um delineamento documental, se avaliaram 72 estados financeiros de 21 indústrias de vários sub-setores diferentes. Entre as descobertas sobressaíram: alta concentração do patrimônio em superavit produto do elevado custo da capitalização e escassos incentivos governamentais ao investimento privado; empresas solventes em mais de 80% dos casos com altos volumes de estoques em resposta a um ambiente inflacionário e procedimentos difíceis para o acesso preferencial a moeda estrangeira; a Teoria da Hierarquia Financeira encontra suporte empírico, ou seja, há uma preferência para o auto-financiamento e em caso de utilizar passivos, se opta em primeiro lugar por instrumentos de curto prazo que não comprometam o controle da empresa, apesar do custo de capital implícito.

Palabras chave: Diagnóstico financeiro das PME.

## Introducción

PYME (Pequeña y Mediana Empresa) es la denominación utilizada para agrupar a cualquier entidad o sociedad mercantil, cuyo número de trabajadores sea inferior a 100 y sus ventas anuales menores a 250.000 UT. Según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo ellas generan en países como Alemania el 35% del Producto Interno Bruto (PIB), en Argentina 40%, Estados Unidos 48%, Japón 57%, y España 64%. En el caso de Venezuela como país productor y exportador de petróleo dicha proporción no sobrepasa el 15%, cifras promedio 2000-2008, según el Banco Central de Venezuela (BCV, 2011).

La importancia de éste tipo de empresas, puede medirse no sólo en su contribución al PIB, sino también como agente generador de empleo y valor agregado; respecto a éste último factor es la Pequeña y Mediana Empresa Industrial o Pequeña y Mediana Industria (PYMI) la que por su actividad transformadora de insumos juega un papel vital como elemento dinamizador de la economía y la sociedad. Estas empresas, aunque reciben beneficios derivados de políticas públicas de fomento, deben enfrentar una serie de retos que amenazan su operatividad y su permanencia en el mercado.

Una lista no exhaustiva de problemas fue presentada por el Presidente de la Cámara de la Industria de la Transformación de México, en el marco del encuentro Internacional de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), quien señaló:

Baja productividad y falta de competitividad, reducidos niveles de capitalización, escaso o nulo acceso a esquemas de crédito e incentivos, falta de capacitación laboral y gerencial, uso de tecnologías obsoletas, inadecuada organización interna, ausencia de redes y asociación entre las empresas, dependencia externa de insumos, maquinaria y equipos, irregularidad administrativa y normativa (Martínez, 2006. s/p.).

Está documentado que obstáculos internos y externos, asedian permanentemente a las PYMI amenazando su sostenibilidad. Así un estudio auspiciado por el BID a través del Observatorio MIPYME (2003), reporta que un tercio de los registros efectuados por pequeños y medianos empresarios en América Latina, cierran sus puertas o se declaran insolventes durante sus dos primeros años de actividad. Venezuela, el Estado Táchira y su capital, la ciudad

de San Cristóbal, confirman el fenómeno descrito. Sólo durante el 2002 y el 2004 el parque empresarial sufrió serias contracciones; en artículo de prensa Hernández (2004), señala que: "en promedio cinco micro, pequeñas y medianas empresas cierran sus puertas diariamente en el Táchira" (p. B-05); en ese orden de ideas el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2007), muestra que el número de empresas manufactureras en Venezuela descendió entre 1997 y 2007 en 47%, al pasar de 12.771 establecimientos registrados a sólo 6.787.

El referido estudio del Observatorio MIPYME, en sus consideraciones, acusa entre las causas del cierre de las empresas a una inadecuada administración financiera (Guaipatín, 2003) debido a que:

Los pequeños y medianos empresarios escasamente controlan su grado de endeudamiento, en función de la generación de beneficios y de su liquidez disponible, ello resulta vital para no estrangular las necesarias inversiones, ni entrar en morosidad... (...) Debe crearse conciencia del impacto que puedan suponer los costes financieros de las deudas, sobre el beneficio operativo de los negocios (s/p.).

La problemática descrita permite formular las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los rasgos que describen la estructura económica financiera de las PYMI en el Municipio San Cristóbal? ¿De qué forma esta caracterización afecta los niveles de solvencia, endeudamiento y la estructura de capital? ¿Cómo ha evolucionado el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y la solvencia de estas empresas? Se pretende responder estas interrogantes a través de un estudio diacrónico de las cifras financieras asociadas a las variables rentabilidad, solvencia, endeudamiento y estructura del patrimonio.

### **Metodología**

La naturaleza de la investigación ha sido concebida con un carácter cuantitativo, un nivel descriptivo y un diseño documental. Se caracterizan los principales rasgos financieros de las PYMI y cómo éstas afectan la estructura de patrimonio, el endeudamiento, la solvencia y la rentabilidad a través de la recolección y análisis de estados financieros auditados de las empresas seleccionadas. También se requirió de la búsqueda, selección y recopilación de información de investigadores e instituciones como el INE y CONINDUSTRIA, especialmente respecto a la data poblacional.

La población o universo de estudio está conformada por 149 pequeñas y medianas industrias establecidas en el municipio San Cristóbal del Estado Táchira, con un mínimo de tres años de operatividad, según el directorio empresarial del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2007.) El tamaño de la muestra fue probabilística, haciendo uso de la ecuación aplicada a promedios para poblaciones finitas, según Mendenhall et al. (2008, p. 213) por cuanto las variables estudiadas, derivan en una serie de indicadores financieros asociados a rangos y valores promedios. La ecuación es:

$$n = \frac{Z^2 * N * S^2}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * S^2}$$

Donde:

$n$  = Corresponde al tamaño de la muestra a estimar.

$Z = 1,96$ . Valor de la distribución normal estándar con un nivel de confianza del 95%, asumiendo como variable dependiente a los indicadores de rentabilidad, ajustados a una distribución normal.

$N$  = Tamaño de la población, finita e identificada en un total de 149 empresas.

$S^2$  = Varianza muestral, a partir de una prueba piloto producto de la recolección de los primeros 16 estados financieros se obtiene una desviación estándar de la variable rentabilidad en su dimensión rentabilidad económica (ROA) de 3,63/100 a partir de una media muestral de 14,36/100.

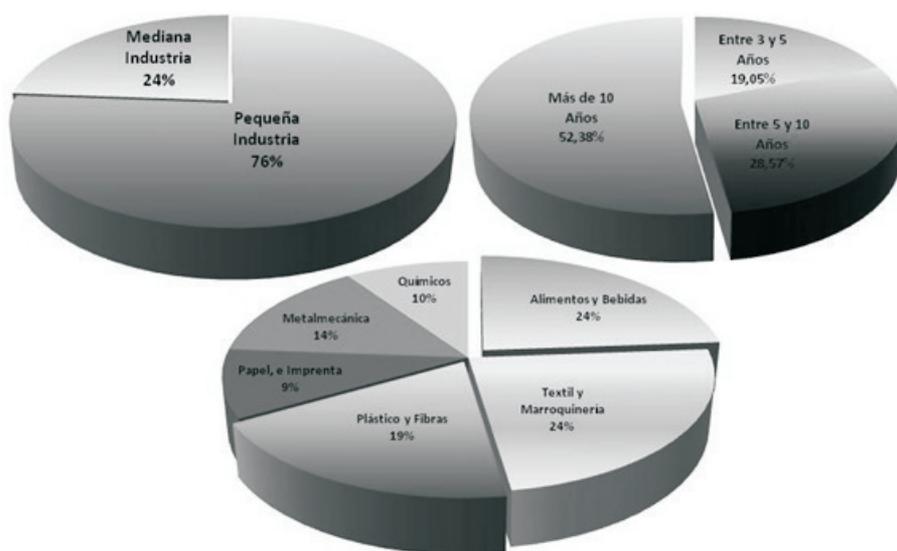
$E$  = Error Muestral: Corresponde a la diferencia máxima que se asume entre el valor del estimador o datos de la muestra y el parámetro poblacional. Para los efectos se considera un 10% sobre el promedio muestral de la variable ROA. Esto es  $10\% * 14,36/100 = 1,436/100$ .

Así se muestra el cálculo de  $n = \frac{1,96^2 * 149 * 0,001317}{148 * 0,01436^2 + 1,96^2 * 0,001317} n = 21,18$

A criterio de los investigadores se consideraron un mínimo de tres (03) estados financieros auditados (correspondiente a 3 ejercicios fiscales) para cada una de las empresas integrantes de la muestra. Respecto a la selección de los sujetos muestrales, dada la dificultad para la obtención de los estados

financieros de manera aleatoria, se optó por un muestreo intencional atendiendo a la disponibilidad de los representantes o administradores de la empresa para aportar como mínimo la información financiera auditada de tres (03) años y la presencia en la muestra de los distintos subsectores industriales de acuerdo a la Codificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

**Figura 1.** Conformación de la muestra en cuanto a tamaño de la industria, tiempo de operatividad en años y subsector



Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la figura 1, la muestra está representada en mayor proporción por pequeñas industrias con más de cinco años de actividad y predominio de los subsectores alimentos, textiles y plástico.

La recolección de la información financiera se llevó a cabo mediante una ficha resumen elaborada en Microsoft Excel, que recoge las cuentas contables reales y temporales suficientes para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Su validez y confiabilidad se satisface con el dictamen de auditoría de cada uno de los estados financieros. Para el procesamiento de los

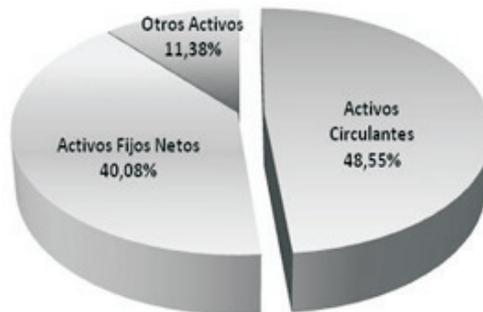
datos se tabuló la información financiera según la ficha resumen y se utilizaron herramientas de estadística descriptiva tales como: rangos, promedios, varianza, desviación estándar, gráficos de sector circular y de tendencias.

### **Presentación y análisis de los resultados**

El análisis financiero realizado permitió caracterizar los principales rasgos financieros de la PYMI del Municipio San Cristóbal, de acuerdo a los resultados obtenidos entre los años 2007 y 2010, en términos de estructura del patrimonio, conformación de activos, estructura y naturaleza de los pasivos; para continuar con una definición de los cambios en los niveles de endeudamiento, estructura de capital, solvencia y rentabilidad.

### **Caracterización de los principales rasgos financieros de la PYMI del Municipio San Cristóbal 2007-2010**

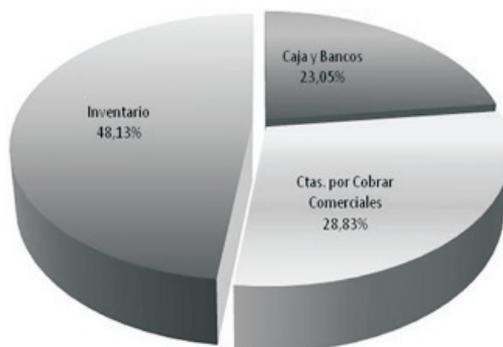
**Figura 2.** Caracterización en cuanto a la estructura del Activo



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el bloque más representativo es el circulante, en un 48,55% como valor promedio de la muestra. Está representado por tres cuentas: efectivo e inversiones temporales, cuentas comerciales por cobrar y finalmente inventarios en una mayor proporción. La proporción de activos fijos es también significativa alcanzando un 40,08% lo cual es característico de empresas manufactureras a diferencia de empresas comerciales o servicios.

**Figura 3.** Distribución de los activos circulantes



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra maneja inventarios, propio de las empresas manufactureras. Se estima un valor monetario promedio (2007-2010) superior a Bs. 570.000,00 sin embargo con amplia dispersión en la muestra (desviación estándar de más de un 100% de la media). El monto de inventarios supera en más del doble a la disponibilidad de efectivo y traduce 1,7 veces el activo exigible (cuentas y efectos por cobrar); es la partida que posee el mayor peso en el balance (23,4% del total de activos). Traducido en un indicador de días promedio de inventario o realización de inventarios en el 75% de los casos es mayor de 30 días y en el 55% de la muestra superior a 60 días.

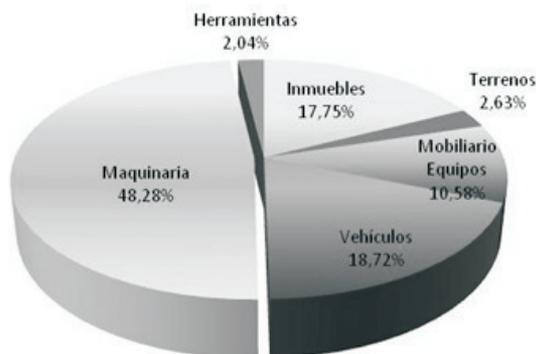
Niveles tan elevados de inventarios, pueden encontrar justificación aludiendo a las distorsiones presentes en el entorno macroeconómico de las PYMI, como es sabido, Venezuela desde hace más de una década mantiene un control de cambio que dificulta el acceso a las divisas a valor preferencial, a lo que se suma una inflación promedio anual muy superior a la de otros países latinoamericanos constituyendo razones de peso para que el parque industrial local opte previsivamente por altos volúmenes de inventarios en comparación a sus niveles operativos. Las bases bibliográficas (Catácora, 1998; Ortega, 2002) dejan claro que el mantenimiento de inventarios implica costos, por lo cual el objetivo de la administración de inventarios debe ser la compensación de unos niveles de existencias que garantice continuidad del proceso

productivo a un mínimo costo de mantenimiento y riesgo de obsolescencia. Es evidente la necesidad de una adecuada logística en cuanto a suministro, accesibilidad y políticas de compras.

La segunda partida del circulante son las cuentas y efectos comerciales por cobrar, con valor promedio por empresa cercano a Bs. 360.000,00 y una menor dispersión que los inventarios (87% del valor promedio). Pese a que sólo el 82% de la muestra otorga crédito, las cuentas comerciales por cobrar traducen en promedio el 15% del total activo y un 29% del circulante. Los días promedio de cuentas por cobrar sólo en un 8% de los casos (06 de los 72 balances considerados) supera los 60 días, lo que permite inferir en la muestra escrutada una buena gestión de cobranzas.

Finalmente se tiene el efectivo en caja y bancos, con un 12% del total de activos y 23,10% del circulante; el 100% de la muestra maneja productos pasivos con la banca, con saldo promedio cercano a Bs. 190.000,00 lo que permite deducir una buena movilización de fondos y a su vez representa un buen síntoma de liquidez.

**Figura 4.** Composición del activo fijo



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la partida más representativa en los activos fijos es la maquinaria, con un 48,3% del total de éste rubro y un 20,3% del total de activos. La inversión promedio en activos fijos, neto de depreciación a valores nominales de diciembre 2010, es superior a los Bs. 2.150.000,00 cifra significativa recordando que el 76% de la muestra son pequeñas industrias.

La inversión en inmuebles y terrenos es de escasamente el 20,4% de los activos fijos ya que sólo un tercio de la muestra reporta bienes inmuebles en su balance. Se trata de empresas familiares, donde la propiedad de los bienes inmuebles reposa en el círculo familiar, práctica que limita la solidez y un adecuado índice de capitalización. Solo un 18,7% de la inversión en activos fijos corresponde a vehículos siendo un activo productivo muy necesario para la operatividad de la empresa, el cual, significa ahorros en costos de fletes tanto de insumos como de mercancías. Otras partidas como mobiliario, muebles y enseres, herramientas y otros activos fijos; carecen de representatividad, en conjunto, representan el 6,5% del total de los activos.

El valor medio de la depreciación acumulada (2007- 2010) es de 7,31% de la inversión en activos fijos, lo que evidencia una planta física de reciente data, poco depreciada.

**Figura 5.** Estructura de capital promedio porcentual

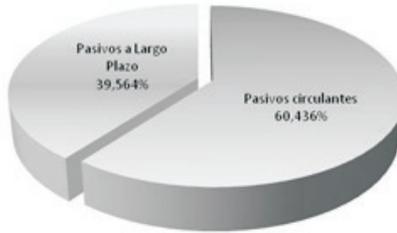


Fuente: Elaboración propia.

Se devela a partir de la muestra a un pequeño y mediano parque industrial mayormente financiado por recursos propios (52,35%). Los recursos externos (pasivos) financian un 47,65% del total de la estructura financiera de la muestra; sólo un 9% del total de la muestra, es decir, seis (06) de los 72 estados financieros recabados disgregan correctamente en el estado de resultados los egresos correspondientes a pago de intereses por deuda, hecho que limita

seriamente la posibilidad de emitir consideraciones respecto al costo integral de financiamiento.

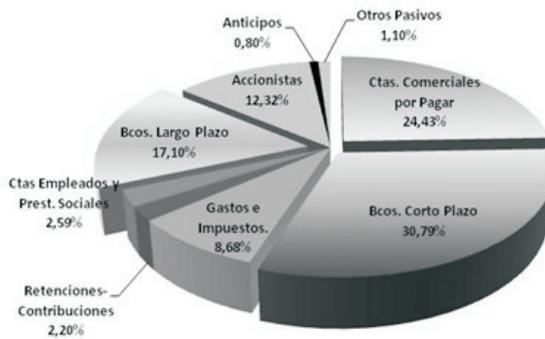
**Figura 6.** Pasivos



Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 muestra la participación de los pasivos respecto al plazo de su vencimiento. Un 60,43% de los fondos externos provienen de obligaciones con vencimientos inferiores a un año limitando con ello la solvencia del sector. Tan sólo el 39,5% de los recursos ajenos posee un vencimiento superior a un año. Es importante conocer la naturaleza y la vía de dicha financiación tanto a corto como a largo plazo, lo cual se muestra seguidamente.

**Figura 7.** Estructura y naturaleza de los pasivos



Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la primera vía de financiamiento empleada corresponde a la deuda con Bancos a corto plazo con el 30,8% promedio

respecto al total de los pasivos. Aunque sólo un 53% de las empresas de la muestra optan por ésta vía de financiación, se maneja un promedio monetario en Bs. 590.100,00 (valor nominal promedio 2010).

Aún cuando el financiamiento bancario a corto plazo permite apalancar las necesidades de capital de trabajo, es evidente que se recurre a una solución subóptima, a una fuente costosa tanto por la actual tasa de interés como por el plazo y la forma de pago fijado por la banca; máximo de 180 días, con renovaciones trimestrales.

Un 92% de la muestra maneja financiamiento con sus proveedores con un promedio de pago de 31,8 días, resultado propicio y comparado con los días promedio de recuperabilidad de las cuentas por cobrar (28,3 días), estima un ligero financiamiento espontáneo. Al relacionar el período de recuperación de las cuentas por cobrar con respecto al tiempo promedio de liquidación de inventarios (60,2 días), se obtiene un tiempo promedio de retorno del efectivo de 88,5 días (=28,3 + 60,2), siendo un plazo largo e ineficiente, afectado por la sobreestimación de inventarios. Si a este valor, se le resta el tiempo promedio de financiamiento otorgado por proveedores de 31,8 días se estima un tiempo promedio de necesidad de financiamiento de capital de trabajo de 56,7 días, situación que puede promover en el corto plazo un incremento en los niveles de endeudamiento.

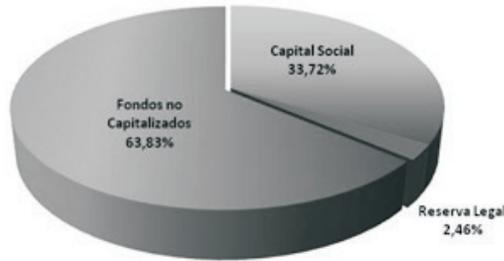
La tercera fuente de financiación empleada por las PYMI corresponde al financiamiento bancario a largo plazo, recurso aprovechado por el 43% de las empresas de la muestra, fuente igual de costosa que la deuda a banco a corto plazo con la bondad de permitir mayor holgura en los pagos, es generalmente empleado para apalancar inversión fija aunque también puede ser canalizado para inversión en capital de trabajo.

Una vía de financiación menos costosa son los recursos de accionistas o empresas del mismo grupo económico, opción que ocupa sólo un 12,3% de los recursos externos; un 37,5% de la muestra reporta esta vía de endeudamiento considerada económica siempre y cuando no se estipule un plan de pago agresivo para la empresa.

Destaca además una fuente de financiación favorable e inaprovechada por las empresas de la muestra que corresponde a los anticipos; se observa en sólo el 9% de la muestra y con un ínfimo porcentaje de participación en la

conformación de pasivos del 0,8%.

**Figura 8.** Caracterización del Patrimonio 2007-2010 (Porcentaje promedio de las principales partidas)



Fuente: Elaboración propia.

En promedio se obtuvo un capital social superior a Bs. 300.000,00 a valores nominales a diciembre del 2010. La figura 8 muestra que tan sólo el 34% del patrimonio está representado por capital social suscrito y pagado; acorde a la “teoría de las señales” la cual explica que la empresa procura enviar a los grupos de interés las mejores señales en cuanto a situación económico financiera. Conducta empresarial poco favorable, ya que como explica Rivera (2002, p.32) el capital social pagado es un medidor de la confianza de los accionistas en su negocio, es un síntoma de solidez y fortaleza financiera de la empresa.

El patrimonio (capital social más superávit) supera en más de 3 veces al valor de los fondos capitalizados estimando un promedio por empresa estudiada cercano a Bs. 982.000,00. Esta partida puede considerarse como representativa e indicador del valor nominal promedio de las empresas. Dado que las dos terceras partes del patrimonio se concentran en fondos no capitalizados (utilidad del ejercicio, superávit y otras reservas) luce conveniente incentivar a las empresas a mejorar su capital social.

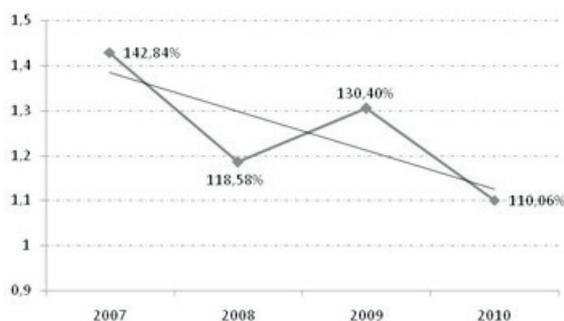
Lo indicado en los apartados anteriores se alinea con Boggiano ( 2006), que señala que la mayor proporción del patrimonio de empresas Venezolanas se concentra en superávit (patrimonio no capitalizado), dado los elevados costos que representa la capitalización en Venezuela, donde la carga impositiva y

gravámenes a efectos de protocolización o de registro mercantil para aumentos de capital social oscilan entre el 10% al 20% del monto a capitalizar y no existe incentivo Gubernamental a los efectos, en comparación con otros países latinoamericanos como México y Colombia donde se confieren ahorros fiscales como incentivo a la inversión privada.

### **Comportamiento de los niveles de Endeudamiento, Estructura de Capital, Solvencia y Rentabilidad de las PYMI del Municipio San Cristóbal para los años 2007 – 2010**

En esta sección de la investigación se abordan los indicadores que se derivan de los rasgos financieros descritos en la sección anterior, buscando emitir ciertas relaciones e inferencias y se recorren los módulos de endeudamiento, estructura de capital traducida en grado de apalancamiento de los activos (D) y la razón propietario (E), la solvencia corriente y la rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE). Un resumen respecto a la fórmula matemática e interpretación de los indicadores empleados, recabado de las fuentes bibliográficas consultadas (Catácora, 1998; Ortega, 2002; Van Horne, 2003; Lizcano y Castellò, 2004) se muestra en el anexo 1.

**Figura 9.** Comportamiento del endeudamiento



Fuente: Elaboración propia.

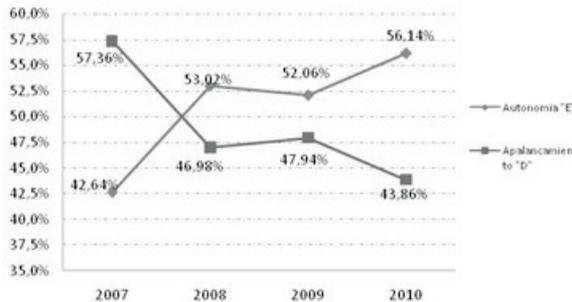
El promedio del indicador para los tres años, señala la existencia de un parque industrial moderadamente endeudado, con un valor de 125,5%.

No obstante los indicadores de estructura de capital, es decir, la razón propietario y el grado de apalancamiento de los activos, en promedio

determinan una estructura financiera mayormente financiada por recursos propios. De manera que 52.35% de los activos está siendo financiada por recursos propios y la diferencia, un 47,65% con pasivos. Tal desfase puede explicarse entre otras razones por la presencia de elementos muestrales atípicos (respecto al indicador endeudamiento general) y el bajo nivel de capitalización que denota el Sector.

Se advierte para los últimos tres años una propensión a la disminución donde las empresas han incrementado el patrimonio por la reinversión de superávits en mayor proporción que el incremento de los pasivos. Nuevamente luce conveniente la efectiva capitalización de dichos fondos, por cuanto la situación puede desmejorar vía decreto de dividendos.

**Figura 10.** Estructura de capital evolución interanual

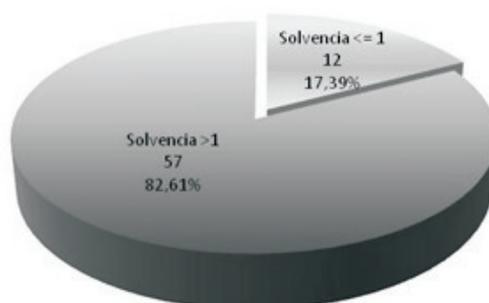


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los indicadores de estructura capital ratifica una preferencia por el autofinanciamiento, es decir acorde a la Teoría de la Jerarquía Financiera (Pecking Order Theory) y la Teoría de las Señales; el empresario industrial local prefiere apalancar sus inversiones con capital propio (en un 52,35%) y en caso de requerir recursos externos opta por instrumentos que no comprometan el control de la empresa, explicando así un primer lugar del crédito bancario a corto plazo pese al costo de dicho capital en relación con otras fuentes de recursos.

Puede apreciarse como el indicador de razón propietario, (E) que denota la porción de los activos financiada por recursos propios de la empresa, reporta una tendencia creciente, acorde al incremento progresivo del patrimonio de las empresas, en mayor proporción que el crecimiento de los pasivos. El indicador de apalancamiento, ( $D: Pasivo/Activo$ ) por ser análogo al indicador de razón propietario, denota tendencia a la disminución.

**Figura 11.** Estatus en cuanto a solvencia

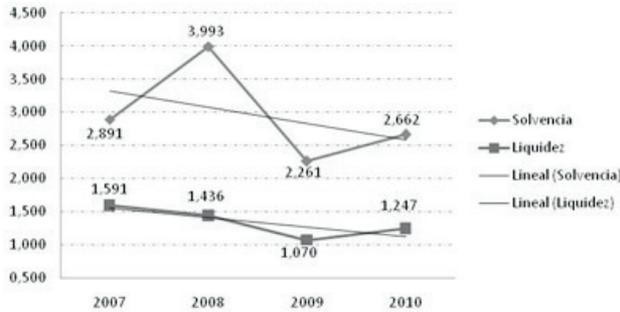


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la muestra respecto al indicador de solvencia corriente, denota un pequeño y mediano parque industrial, solvente en un 82,61%; sólo 3 de las 21 empresas de la muestra (17,4%) manifiestan una disponibilidad de activos circulantes inferior a sus pasivos circulantes.

Los tiempos medios de recuperación de cuentas por cobrar y de inventarios en conjunto arrojan más de 88 días promedio. Del análisis de la conformación de los activos circulantes se evidenció que la mayor proporción de los mismos está representada por inventarios; de manera que éste indicador se ve impactado por el alto nivel de inventarios que reporta el sector. Al descontar los inventarios de los activos circulantes, sólo un 47% de las empresas están en capacidad de cubrir sus pasivos circulantes a partir de su disponibilidad de efectivo y cartera de cuentas por cobrar.

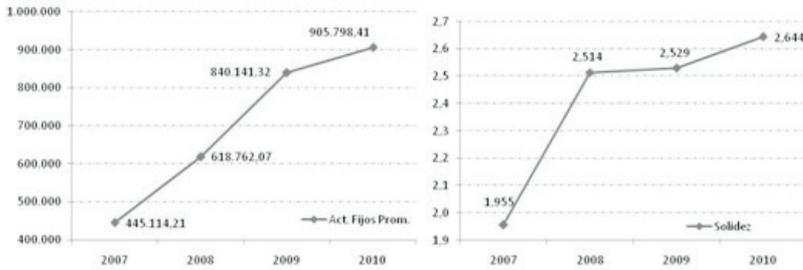
**Figura 12.** Comportamiento de los indicadores de solvencia corriente a lo largo del periodo estudiado



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de solvencia corriente y liquidez, reportan una tendencia a la disminución en conjunto con el endeudamiento. Es lógico afirmar que al reducir el endeudamiento en el sector por la vía de un incremento en superávits ganados, será mayor la disponibilidad de fondos para inversión por tanto habrá mayor solvencia. Sin embargo, en la muestra analizada ocurre lo contrario.

**Figura 13.** Evolución del valor de los activos fijos y comportamiento del indicador solidez



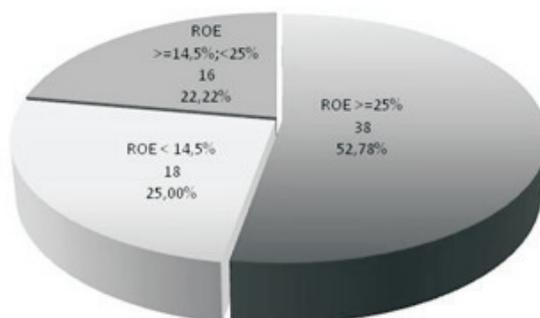
Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a esta paradoja puede encontrarse en que los fondos ganados están siendo reinvertidos en mayor proporción en activos fijos respecto al

capital de trabajo. Evaluando el incremento de los activos fijos netos, se evidencia un importante crecimiento para el lapso 2007-2009 (38,8%-35,7%; ver figura 13) superior incluso a la inflación promedio anual (máxima según BCV de 27,21%); otro indicio al respecto lo representa el bajo porcentaje de la depreciación acumulada para los últimos años (a lo sumo 7,3% del total de activos).

Lo anterior se refuerza al observar el comportamiento del indicador de solidez, el cual confronta los activos totales respecto a los pasivos totales y denota contrario a la solvencia y a la liquidez, un progresivo y sostenido crecimiento.

**Figura 14.** Estatus de la rentabilidad financiera



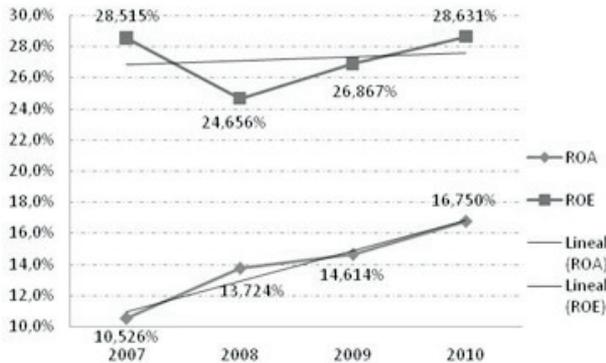
Fuente: Elaboración propia.

Al observar la rentabilidad sobre el patrimonio, o rentabilidad financiera, se determina que un 52,8% de las empresas integrantes de la muestra (38 de los 72 datos muestrales) generan un valor en dicho indicador superior a la inflación, por tanto protegen sus partidas monetarias de los efectos de la misma.

Otro 22,2% de la muestra obtiene valores de rentabilidad financiera inferior a la inflación promedio anual y superior a la tasa pasiva promedio de los seis principales bancos del país (14,5%/2010). En teoría sus accionistas obtienen un beneficio que aunque menor a la inflación, resulta más conveniente que mantener un capital similar en bancos. Sólo 25% de la muestra, genera una rentabilidad inferior a la tasa pasiva promedio anual, ameritando de un estudio

de costos que permita brindarles un mejor margen de beneficio y mejor aprovechamiento de su inversión.

**Figura 15.** Comportamiento de la Rentabilidad Económica y Financiera. 2007 - 2010



Fuente: Elaboración propia.

Se determina un panorama favorable de crecimiento progresivo, más acentuado en la rentabilidad económica (ROA). En promedio la inversión en activos efectuada por el pequeño y mediano parque Industrial, previo al año 2010, aún cuando ha tenido un efecto adverso sobre la solvencia, se encuentra justificada en el crecimiento progresivo de la rentabilidad económica y financiera, medidores tradicionales del resultado del negocio.

### Conclusiones

El diagnóstico financiero empresarial, es una práctica ampliamente difundida en el quehacer gerencial y es empleada como herramienta en los procesos de toma de decisiones. En la Unión Europea y en países como Chile y Argentina, se cuenta con repositorios o bases de datos contentivas de los estados financieros de casi la totalidad de las PYMI que reportan actividad en esos países, este hecho ha permitido la creación y el fomento de líneas de investigación, con alcance a cientos e incluso miles de empresas. En Venezuela y el Estado Táchira en particular, no se cuenta con tal grado de asociación ni formalidad; el acceso a la información financiera de las PYMI es

limitado lo que a su vez dificulta el desarrollo de investigaciones de ésta naturaleza.

La caracterización de los rasgos financieros de la PYMI del Municipio San Cristóbal, durante los años 2007 al 2010 determina la existencia de un pequeño y mediano parque industrial solvente; no obstante con altos volúmenes de inventarios en comparación a sus niveles operativos, la información obtenida revela que un entorno inflacionario y trámites dificultosos para el acceso a divisas preferenciales son las principales causas de éste fenómeno.

En los años previos al 2010 ocurrió una importante reinversión de superávit para apalancar el crecimiento en activos fijos, lo cual, queda reflejado en las tendencias de los indicadores de solvencia, solidez y endeudamiento; así como la poca participación de la depreciación acumulada respecto al activo fijo y el crecimiento neto interanual de éste último rubro. Inversiones que están justificadas por un crecimiento progresivo de la rentabilidad económica.

Se comprueba además una alta concentración de patrimonio en superávit y un moderado indicador de endeudamiento promedio que puede incrementarse si los empresarios optan por decretar dividendos. En cuanto a los pasivos, se corrobora la preferencia por el autofinanciamiento o los esquemas de crédito que no comprometan el control ni los bienes de la empresa o sus accionistas, lo que explica un primer lugar del financiamiento bancario a corto plazo pese al elevado costo de capital y limitado plan de pago en comparación con otros esquemas crediticios.

### **Recomendaciones**

Con el fin de atenuar los efectos de la sobreestimación de inventarios se sugiere al pequeño y mediano empresario llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de su ciclo de efectivo, en especial la administración de los inventarios en procura de optimizar sus niveles de realización, en otras palabras, compensar los ahorros de economía de escala y los descuentos por pronto pago con un necesario y mínimo costo de manejo y almacenamiento de existencias e insumos.

Se sugiere en materia de políticas de financiamiento, el aprovechamiento de fuentes crediticias de mínimo costo como los anticipos, el crédito de los proveedores o esquemas de financiamiento de mediano plazo con la banca, en

particular la banca pública, para lo cual el pequeño y mediano empresario deberá procurar acciones que permitan enviar al mercado las mejores señales en cuento a estructura económica y financiera.

En materia gubernamental, parece conveniente adoptar medidas para incentivar la inversión; tomando como ejemplos las prácticas de países como México y Colombia donde se otorgan ahorros fiscales, estimulando con ello el aumento del capital social, como reflejo de la confianza de los empresarios en su negocio y solidez financiera.

### **Bibliografía**

Banco Central de Venezuela (2011). *Información Estadística, PIB a precios constantes*. Disponible: [http://www.bcv.org.ve/excell/5\\_2\\_4.xls](http://www.bcv.org.ve/excell/5_2_4.xls).

Boggiano, Luis G. (2006). Análisis Financiero y Flujos de Caja Proyectados. *Revista Debates IESA*, XI(3).

Catácora, Fernando (1998). Contabilidad. *La base para las decisiones gerenciales*. Caracas. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A.

Guaipatín, Carlos (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Informe de Trabajo. Abril, Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible: [http://www.talleresfamiliares.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi\\_1A62659observatoriomipyme.pdf](http://www.talleresfamiliares.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi_1A62659observatoriomipyme.pdf)

Hernández, D. (2004). MIPYME del Táchira una visión. *Diario la Nación*. Táchira, Venezuela. p. B-05.

Instituto Nacional de Estadística (2007). *Directorio Industrial 2007*. Caracas. INE.

Lizcano Álvarez, Jesús y Castelló Taliani, Emma (2004). *Rentabilidad Empresarial, propuesta práctica de análisis y evaluación*. Madrid. Cámara de Comercio de Madrid. Servicio de Estudios.

Martínez, C. (2006). *Pequeña y mediana empresa: Incentivos para nuevas inversiones*. Ponencia presentada en el Trigésimo Sexto Congreso Internacional de CONINDUSTRIA, Caracas, Venezuela.

Mendenhall, William; Beaver, Robert J. y Beaver, Barbara M. (2008). *Introducción a la Probabilidad y Estadística*. Buenos Aires. Editorial Thomson.

Ortega, Alfonso (2002). *Introducción a las finanzas*. Ciudad de México. Mc Graw-Hill.

Rivera Godoy, Jorge Alberto (2002). Teoría sobre la Estructura de Capital. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 31-59.

Van Horne, James C. (2003). *Fundamentos de Administración financiera*. Ciudad de México. Mc Graw-Hill.

### Anexo 1. Indicadores financieros considerados

Módulo	Indicador	Fórmula	Interpretación
Solvencia	Solvencia Corriente	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo a partir de su activo disponible, exigible y realizable.
	Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo sin hacer uso del inventario (recurriendo sólo al activo disponible y exigible)
Endeudamiento	Endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	Indicador del riesgo financiero de la empresa, relaciona el total de los recursos ajenos respecto a los recursos propios.
	Apalancamiento (D)	$\text{Pasivo} / \text{Activo}$	Ambos indicadores son complementarios y caracterizan la estructura financiera de la empresa, representan la proporción de los activos que está siendo financiada por capital externo e interno respectivamente.
	Razón Propietario (E)	$\text{Patrimonio} / \text{Activo}$	
Calidad y Eficiencia de los Activos.	Rotación de Cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ctas. Comerciales por Cobrar}}$	Están asociadas al grado de liquidez o convertibilidad en efectivo de las partidas de activos circulantes. Determinan qué tan realizables son los inventarios y qué tan exigibles las cuentas por cobrar.
	Días medios de cobro	$\frac{\text{Ctas. Comerciales por Cobrar}}{\text{Ingreso Neto}} \times 365$	
	Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Neto}}$	
	Días medios de inventario	$\frac{\text{Inventario Neto}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$	
	Rotación de cuentas Por pagar	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ctas. Por Pagar Proveedores}}$	
	Días medios de cuentas por pagar	$\frac{\text{Ctas. Por Pagar Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$	
Rentabilidad	Rentabilidad Económica	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo Neto}}$	Eficiencia con la que están siendo manejadas la estructura económica (activos) y la estructura financiera (pasivos- patrimonio)
	Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	

Fuente: Elaboración propia.

**HERRAMIENTA DE SOFTWARE GERENCIAL PARA EL APOYO A LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS, ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN INFORMÁTICA GERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**Francy Ríos Rosas\* - Andrés Martínez Marín\*\***

\*Magíster en Informática Gerencial. Profesora de la Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela.  
Email: francyrios75@gmail.com

\*\*Doctor en Gerencia. Profesor y Coordinador del Postgrado en Gerencia Informática de la Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela. Email: amart29@gmail.com

**RESUMEN**

En este artículo se presenta el cómo fue atacada, desde un enfoque sistémico, la problemática de insuficiencia de información para la toma de decisiones, que presentaba la Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, para ello, se aplicó una metodología para el diseño de sistemas de información, basada en el estudio de sistemas blandos, que permitió, paralelamente, diseñar cambios orientados a mejorar el cómo se realizan las actividades de la coordinación y construir una Herramienta de Software Gerencial para el Apoyo a la Toma de Decisiones Administrativas, a la par de los cambios diseñados.

Palabras clave: Sistemas blandos, software gerencial, toma de decisiones.

Recibido: 17/10/2012 - Corregido: 19/02/2013 - Aprobado: 21/03/2013

---

**MANAGERIAL SOFTWARE TOOL FOR SUPPORT OF  
ADMINISTRATIVE, ACADEMIC AND RESEARCH DECISION  
MAKING OF THE DEPARTMENT OF POSTGRADUATE STUDIES IN  
MANAGERIAL COMPUTER SCIENCE AT THE  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**Francy Rios Rosas\* - Andrés Martínez Marín\*\***

\*Master of Managerial Computer Science. Professor at Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela.  
Email: francyrios75@gmail.com

\*\*PhD in Management. Professor and Coordinator of Managerial Computer Sciences Postgraduate Studies at  
Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela. Email: amart29@gmail.com

**ABSTRACT**

This paper presents how the problem of insufficient information for decision-making in the Department of Graduate Studies in Managerial Computer Science at the Anzoátegui centre of the “Universidad de Oriente” was considered, using a systemic approach. A methodology for the design of information systems was applied, based on a soft systems study, which allowed both changes oriented to improving how coordinating activities were managed, and the construction of a Software Tool for Management Support of administrative decision-making, on a par with the changes designed.

Key words: Decision making, managerial software, soft systems.

**FERRAMENTA DE SOFTWARE GERENCIAL PARA O APOIO NA TOMA DE DECISÕES ADMINISTRATIVAS, ACADÊMICAS E DE PESQUISA DA COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA COMPUTADORES DA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**Francy Rios Rosas\* - Andrés Martínez Marín\*\***

\* Mestre em Gestão da Computadores. Professora da Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela.  
Email: francyrios75@gmail.com

\*\* Doutor em Gestão. Professor e Coordenador de Pós-Graduação em Gestão de Computadores da Universidad de Oriente, Barcelona, Venezuela. Email: amart29@gmail.com

**RESUMO**

Neste artigo se apresenta como foi abordada, desde um enfoque sistêmico, a problemática de insuficiência de informação para a toma de decisões, que apresentava a Coordenação de Pós-graduação em Informática Gerencial do Campus de Anzoátegui da Universidad de Oriente. Neste caso se aplicou uma metodologia para o projeto de sistemas de informação, baseadas no estudo de sistemas soft, que permitiu paralelamente projetar mudanças orientadas a melhorar cómo se realizam as atividades da coordenação e construir uma ferramenta de Software Gerencial para o apoio na toma de decisões administrativas, junto às mudanças projetadas.

Palabras chave: Sistemas soft, software gerencial, tomada de decisões.

## **Introducción**

La Universidad de Oriente ofrece estudios de postgrado con el fin de fomentar y desarrollar la preparación de recursos humanos de un alto nivel, con el propósito de atender las necesidades del país en las áreas de docencia, investigación y capacitación para el ejercicio profesional. En el caso específico del Núcleo de Anzoátegui, se ofrecen diversos postgrados orientados a satisfacer los requerimientos de estudios de cuarto nivel en las áreas antes mencionadas, en la región oriental del país.

Dentro de los programas de cuarto nivel que se dictan en el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente (1986), está el Postgrado en Informática Gerencial, el cual, desde 1987, ofrece, a ingenieros y licenciados de distintas especialidades, formación académica y de investigación en el área de la tecnología informática aplicada a la gerencia.

En concordancia con lo estipulado en el Reglamento para Estudios de Postgrado de la Universidad de Oriente (1986), el Postgrado en Informática Gerencial se encuentra conformado, por una Comisión Coordinadora de Postgrado y una Coordinación de Postgrado. Sus funciones principales son la planificación y control de actividades académicas y de investigación, que conlleven a la formación de recursos humanos, con nivel de excelencia, en la aplicación de tecnologías informáticas en el área de la gerencia, tendientes a facilitar la toma de decisiones ante situaciones que puedan presentarse en el ámbito laboral en el que se desempeñen.

Conforme a lo anterior la coordinación del programa, debe realizar diversas funciones administrativas, académicas y de investigación, como: realización de preinscripciones, selección e inscripción de los estudiantes, planificación académica de cada cohorte, elaboración de solicitudes de compra, tramitación de viáticos y honorarios de los docentes del programa, control del rendimiento académico de cada estudiante, entre otras. Estos procesos se realizaban de forma manual, lo que era causal de poca disponibilidad de información precisa y oportuna, lo cual, aunado a que el postgrado puede tener hasta cuatro cohortes activas simultáneamente, era generador de un alto nivel de complejidad que, como consecuencia, generaba grandes demoras en la recolección, procesamiento y almacenamiento de la información, lo que se manifestaba en el desempeño deficiente de ésta coordinación en la toma de decisiones.

El trabajo de investigación que a continuación se presenta (Rios, 2012), permitió, desde una posición fenomenológica-hermenéutica y en el marco de la metodología de diseño de sistemas de información basada en el estudio de sistemas blandos (Martínez, 2004), en primera instancia; proponer cambios sobre la situación, mediante la reestructuración de las actividades de la coordinación, lo que permitió facilitar los procesos relacionados con las funciones administrativas y en segunda instancia, desarrollar un sistema de información gerencial que, en coordinación con los cambios propuestos sobre las actividades, logró facilitar la manipulación de la información administrativa y académica del Postgrado en Informática Gerencial.

### **Materiales y métodos**

Según Méndez (1995), en toda investigación se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre éstos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, cumplan con ciertas condiciones para ser considerado como parte del denominado conocimiento científico, una de estas condiciones es que esté enmarcada dentro de una posición epistemológica, que en el caso particular es la fenomenológica-hermenéutica, debido a que el conocimiento sobre la coordinación del Postgrado de Informática Gerencial se alcanzó, mediante las vivencias obtenidas, a través del contacto directo con sus actores, las funciones que cumple este sistema, la reflexión discursiva sobre estas vivencias y la interpretación de este discurso. La otra condición es que los procedimientos a través de los cuales se dio respuesta a las interrogantes objeto de estudio estén enmarcados dentro de un orden metodológico específico, que en este caso, es la metodología para el diseño de sistemas de información basado en el estudio de sistemas blandos (Martínez, 2004).

La población considerada en esta investigación estuvo conformada por el Coordinador del Postgrado, la Ingeniero de Sistemas encargada de la red, la asistente de la coordinación del postgrado, y los 78 estudiantes que integran las cohortes VII, VIII y IX, de este programa académico. En vista de que, 81 individuos se puede considerar una población pequeña y además son de fácil acceso, no fue necesaria la realización de un muestreo, para la aplicación de los instrumentos de recolección de información usados en el estudio (Tamayo, 2000).

En cuanto a las técnicas de recolección de información y los instrumentos que apoyaron su aplicación éstas se muestran al detalle en la tabla 1.

**Tabla 1.** Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Revisión documental	Lista de cotejo Libreta de notas Dispositivo de almacenamiento masivo
Observación Registro anecdótico	Lista de cotejo Cámara fotográfica Libreta de notas
Cuestionario	Formato del cuestionario
Entrevista	Guión de la entrevista Libreta de Notas Grabadora

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados fueron alcanzados haciendo uso de técnicas de razonamiento lógico, aplicando el método: deductivo, inductivo, análisis y síntesis; así mismo, fue necesario, según la naturaleza de los datos, utilizar técnicas como: el Diagrama de Sistema y Ambiente Ampliado (Ramírez, 1983), usado para la descripción del entorno de la coordinación de postgrado; el Análisis C.A.T.W.O.E. (Checkland, 2001), empleado para el análisis y validación de las definiciones raíz; el Lenguaje Unificado de Modelado (UML) (Larman, 1999), para modelar los requerimientos y la estructura del sistema de información; la Matriz de Comparación de Modelos Conceptuales, empleada para analizar los modelos conceptuales idealizados a la luz del modelo que describe la situación actual y finalmente la Matriz de Cambios (Martínez, 2004), empleada para definir los cambios que son necesarios aplicar en cada actividad del sistema.

Finalmente, para la presentación y análisis de la información, se utilizaron tablas o cuadros, figuras, gráficas y demás recursos que permitieron representar de forma sencilla y resumida los datos cuantitativos y cualitativos más significativos de la investigación.

## Resultados

La investigación fue desarrollada en seis etapas, las cuales describen desde

una posición epistemológica fenomenológica-hermenéutica, un enfoque para el diseño de sistemas de información, enfocado no sólo al diseño de sistemas de información como tal, sino también, al estudio del sistema humano que lo complementa, permitiendo así una adecuada cohesión entre lo humano y lo informático intrínseco a las organizaciones modernas, a continuación se describen procedimientos y resultados obtenidos en cada una de las etapas de esta investigación.

**Etap 1. Familiarización con la Situación Problema:** La investigación inició con la familiarización con el sistema bajo estudio, en la que se percibió la existencia de una situación problemática, se enfocó el estudio a explicar, lo mejor posible, la estructura y actividades de la organización, mas no sus problemas, para esto, se realizaron entrevistas con los agentes involucrados en el sistema y se recopiló información documental sobre su funcionamiento. La información recolectada, se organizó y subdividió en Aspectos Académicos y Aspectos Administrativos y se pudo conceptualizar cómo se relaciona la Coordinación con el medio ambiente donde se desenvuelve, mediante un diagrama de sistema y ambiente ampliado, el cual se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Diagrama de Sistema y Ambiente Ampliado del Postgrado en Informática Gerencial

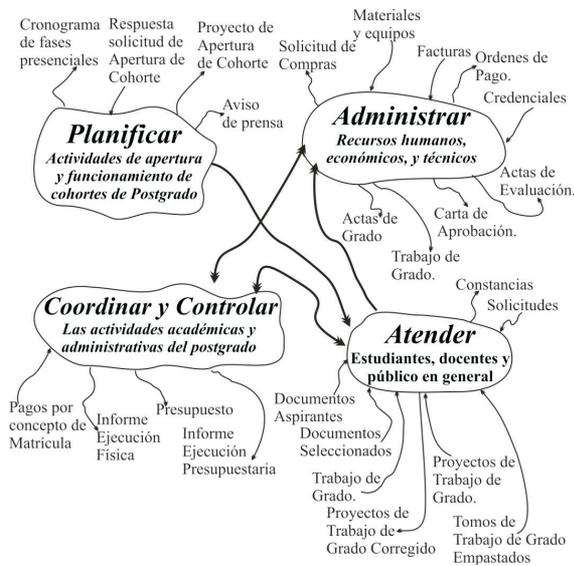


Fuente: Elaboración propia.

En base a la información recolectada, se listó el conjunto de actividades

humanas que se realizaban para el momento en la coordinación, tanto a nivel académico, como administrativo. Estas actividades fueron agrupadas en 4 subsistemas: 1.- **Planificar**, incluye las actividades concernientes a apertura y funcionamiento de cohortes de postgrado; 2.- **Administrar**, abarcando las actividades de administración de recursos humanos, económicos y técnicos; 3.- **Coordinar y Controlar**, en este subsistema de agrupo todas aquellas actividades que implicaban la coordinación y el control a nivel administrativo y académico del postgrado, y 4.- **Atender**, involucrando todas aquellas actividades concernientes, principalmente, a solicitudes de información por parte de estudiantes, docentes y público en general. Identificados los subsistemas, se determinó cómo era el intercambio de información y materiales entre los mismos, así como, con su medio ambiente, lográndose con esto construir el modelo conceptual de la situación actual (ver figura 2).

**Figura 2.** Modelo Conceptual de la Situación Actual



Fuente: Elaboración propia.

**Etapas 2. Construcción de Modelos Conceptuales Idealizados:** luego de estudiar la situación actual de la Coordinación, se procedió a elaborar

diferentes modelos conceptuales que representasen las diferentes **cosmovisiones** de los agentes del sistema. Esto se logró mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los distintos actores de sistema, de los que se extrajeron la variedad de perspectivas del sistema objeto de estudio, representadas en tres definiciones raíz, las cuales, representan idealizaciones del sistema, basadas en una cosmovisión, las definiciones construidas fueron las siguientes:

**Definición raíz número 1**

La Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial es una unidad académica-administrativa adscrita a la Comisión Central de Estudios de Postgrado de la Universidad de Oriente y debidamente registrada en el Consejo Nacional de Universidades, encargado de **formar** profesionales de cuarto nivel en el área de los sistemas de información gerencial, para ello cuenta con un excelente personal docente, además del Coordinador del Programa y su personal administrativo, los cuales **planificar** adecuadamente las actividades y **administrar** eficientemente los recursos, claro está siempre apegándose a los reglamentos de postgrado y de la Universidad de Oriente.

**Definición raíz número 2**

La Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial, es un ente adscrito a la Coordinación de Programas de Postgrado del Núcleo de Anzoátegui, que tiene como propósito el mejoramiento continuo de sus actividades docentes y administrativas, y así **atender** eficientemente a sus participantes, para ello es crucial **administrar** los recursos, y **planificar** las actividades académicas y administrativas, de forma eficiente, así como, el **supervisar** y **controlar** constantemente las mismas, labores que están a cargo de la comisión coordinadora, el coordinador del programa, y su personal administrativo, con el apoyo del personal docente. Todo esto dentro de lo que permite los recursos económicos, la infraestructura que posee, los reglamentos de postgrado y los reglamentos de la Universidad de Oriente.

### Definición raíz número 3

La Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial en un ente de la Universidad de Oriente, cuyo propósito es **fortalecer** las actividades de investigación y docencia, en las áreas de la tecnología de la información y la gerencia, a fin de servir de apoyo a la toma de decisiones en empresas e instituciones. El **planificar, administrar y controlar** las actividades y uso de recurso de forma eficiente, por parte del coordinador, el personal docente y administrativo, permite alcanzar los objetivos trazados, claro esta todo apegándose a los reglamentos de postgrado y los reglamentos internos de la Universidad de Oriente.

Posterior al desarrollo de las definiciones raíz y con el propósito de verificar estuviesen bien construidas, se les realizó el análisis C.A.T.W.O.E., en el cual se verifica que cumplan con los seis elementos mínimos necesarios que deben estar presentes en toda definición raíz, a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, cosmovisión, propietario y entorno. A fin de ilustrar este proceso, a continuación se muestra el análisis C.A.T.W.O.E., para la definición raíz número 1.

#### Análisis C.A.T.W.O.E.

**Consumidores:** Participantes.

**Actores:** Coordinador del Programa, personal administrativo, docentes.

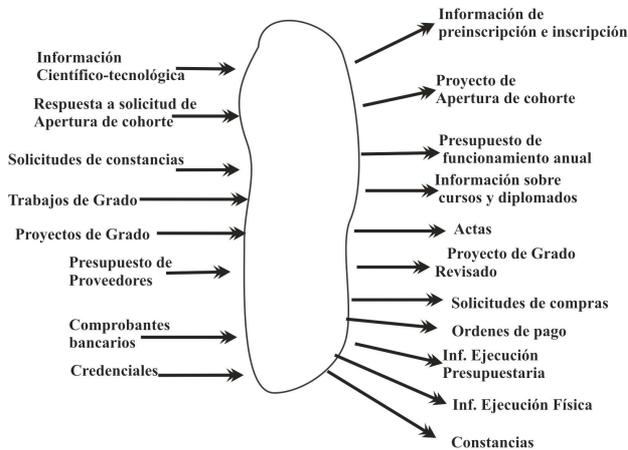
**Transformación:** ver figura 3

**Cosmovisión:** la Coordinación del Postgrado de informática gerencial como ente encargado de formar profesionales de cuarto nivel, en el área de los sistemas de información gerencial.

**Propietario:** Consejo Nacional de Universidades, Comisión Central de Estudios de Postgrado de la Universidad de Oriente.

**Entorno:** Reglamento de Postgrado de la Universidad de Oriente, Reglamento de la Universidad de Oriente.

**Figura 3. Proceso de Transformación**



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, las definiciones raíz construidas fueron transformadas en modelos conceptuales, que representasen los sistemas de la actividad humana correspondientes a las cosmovisiones, partiendo de los verbos de acción presentes en cada una de ellas. Además, se definieron las actividades mínimas necesarias, así como, las relaciones que deben existir entre las mismas para que pueda cumplirse lo que se describe en cada definición raíz. Mediante la descripción del sistema de actividades humanas se documentó cada modelo conceptual definitivo, a fin de precisar claramente, en que consiste cada actividad y quien es el encargado de realizarla.

Continuando con el ejemplo de la definición raíz número 1, en ella, los verbos de acción son: **formar**, **planificar** y **administrar**, en consecuencia el modelo conceptual construido está conformado por tres subsistemas, correspondientes a estas tres acciones, el mismo se muestra en la figura 4.

Como paso final en esta etapa; los modelos conceptuales sirvieron de base para la construcción de modelos orientados a objetos, mediante dos de las herramientas que ofrece **UML**, los diagramas de casos de uso y los diagramas de clases, los cuales permitieron representar la vista estática del sistema de información inmerso en la cosmovisión.

Figura 4. Ejemplo de Modelo Conceptual Definitivo



Fuente: Elaboración propia.

Los diagramas de casos de uso y diagramas de clases, correspondientes a los modelos conceptuales diseñados, fueron construidos a partir de las actividades que idealmente deberían ser automatizadas, los diagramas de caso de uso, permitieron observar como podrían usar los actores el sistema de información implícito en cada definición raíz y los diagramas de clases, permitieron mostrar la estructura de las clases implícitas en cada uno de los modelos conceptuales.

**Etapa 3. Comparación de Modelos y Propuesta de Cambios sobre el Sistema Humano:** En la etapa anterior, se construyeron tres definiciones raíz con sus respectivos modelos conceptuales, a través de los cuales fue posible agrupar las distintas perspectivas de los actores del Postgrado en Informática Gerencial. En esta etapa de la investigación, se inicio con la comparación de los modelos conceptuales de la situación actual y de las tres cosmovisiones inmersas en el sistema, para esto, se uso la Matriz de Comparación de Modelos Conceptuales (Martínez, 2004), la cual permitió contrastar, una a una entre sí, las actividad que conforman los modelos, este proceso dio origen a

cambios tendientes a mejorar la situación del sistema humano de la Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial. Algunos de estos cambios se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Ejemplo de la Matriz de Cambios.

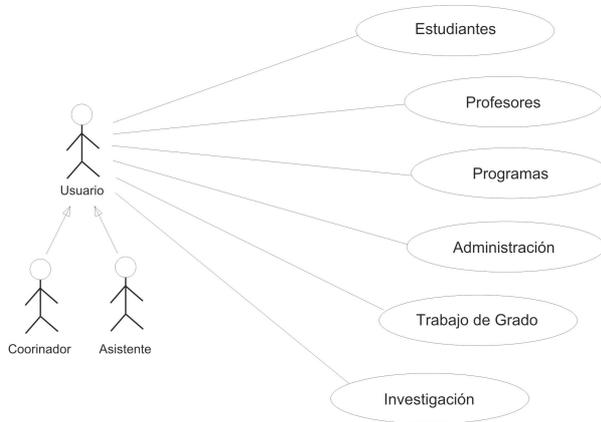
<b>Actividades</b>		<b>Cambio</b>
<b>Actividades Académicas y de Investigación</b>		
1.	Elaborar proyecto de apertura de nueva cohorte	Es imprescindible que el sistema de información que se diseñe, aporte información que permita facilitar la consecución de esta actividad.
1.	Recibir proyectos de trabajo de grado y trabajos de grado.	En la actualidad no existe un registro automatizado de los proyectos y los trabajos de grado, por lo que no es posible llevar un adecuado control de los mismos, lo que hace muy difícil dar respuestas a los estudiantes cuando quieren saber el estado en que se encuentra su proyecto o trabajo de grado. Es por ello que es necesario que esta actividad se automatice.
1.	Controlar el estado de los trabajos de investigación por línea de investigación	Esta actividad es recomendable que se incluya en la situación actual.
<b>Actividades Administrativas</b>		
1.	Elaborar solicitudes de compra	Esta actividad en la actualidad se realiza de forma manual, sin embargo, la automatización de esta actividad mejoraría el funcionamiento de la coordinación.
1.	Controlar pagos de estudiantes	Esta actividad en la actualidad se realiza de forma manual, sin embargo, la automatización de esta actividad mejoraría el funcionamiento de la coordinación.
1.	Controlar ingresos y egresos	Esta actividad es recomendable que se incluya en la situación actual.
1.	Realizar informes de Ejecución Física y Ejecución Presupuestaria	Es recomendable que esta actividad se realice como se plantea en los modelos conceptuales propuestos.
1.	Realizar Presupuesto de Funcionamiento anual	Es recomendable que esta actividad se realice como se plantea en los modelos conceptuales propuestos.
1.	Realizar proyectos de actualización de equipos	Esta actividad es recomendable que se incluya en la situación actual.

Fuente: Elaboración propia.

Como segundo paso se compararon los diagramas de casos de uso y de

clases construidos en la etapa 2, los cuales se fundamentaban en cada una de las Definiciones Raíz diseñadas. Al cotejar los tres diagramas de casos de uso, se pudo evidenciar que los usuarios son comunes a todos los diagramas, sin embargo, fue notorio que se diferenciaban en los casos de usos que constituían los diagramas, esta comparación llevó a concluir que el diagrama de casos de uso relacionado a la definición raíz y modelo conceptual número 3 era un superconjunto de los diagramas de casos de uso de los modelos conceptuales números 1 y 2 por lo que se seleccionó como caso de uso definitivo del Sistema Administrativo del Postgrado en Informática Gerencial (SAPIG), éste se muestra en la figura 5.

**Figura 5.** Diagrama de Caso de Uso del SAPIG



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los diagramas de clase, la situación fue similar, resultando igualmente seleccionado como diagrama de clases definitivo el asociado a la definición raíz y modelo conceptual número 3.

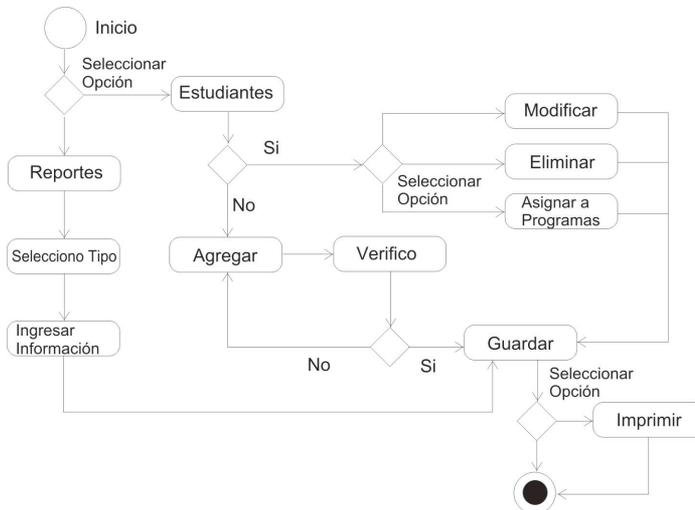
**Etapa 4. Diseño del Sistema de Información:** Durante el estudio realizado a la Coordinación del Postgrado en Informática Gerencial y a las distintas perspectivas que tienen sus miembros del mismo, se evidenció la necesidad de un sistema de información que permita automatizar las actividades administrativas.

Para el diseño del Sistema de Administración del Postgrado en Informática Gerencial (SAPIG), se utilizaron algunos de los diagramas del Lenguaje Unificado de Modelado (UML), específicamente el diagrama de caso de uso, los cuales permitieron mostrar como se relacionan los usuarios con los distintos módulos del sistema, el diagrama de clase el cual permitió mostrar las distintas clases que conformarían el sistema, así como las interrelaciones existentes entre las mismas, estos diagramas fueron realizados para cada perspectiva analizada, para luego en un proceso de comparación llegar a un solo par de diagramas que representasen el sistema de información que mejor se adapta a los requerimientos de la coordinación de postgrado.

A continuación se construyeron los diagramas de actividad, donde se pudo revelar la vista dinámica del sistema, mostrando las distintas interacciones del usuario con el sistema diseñado.

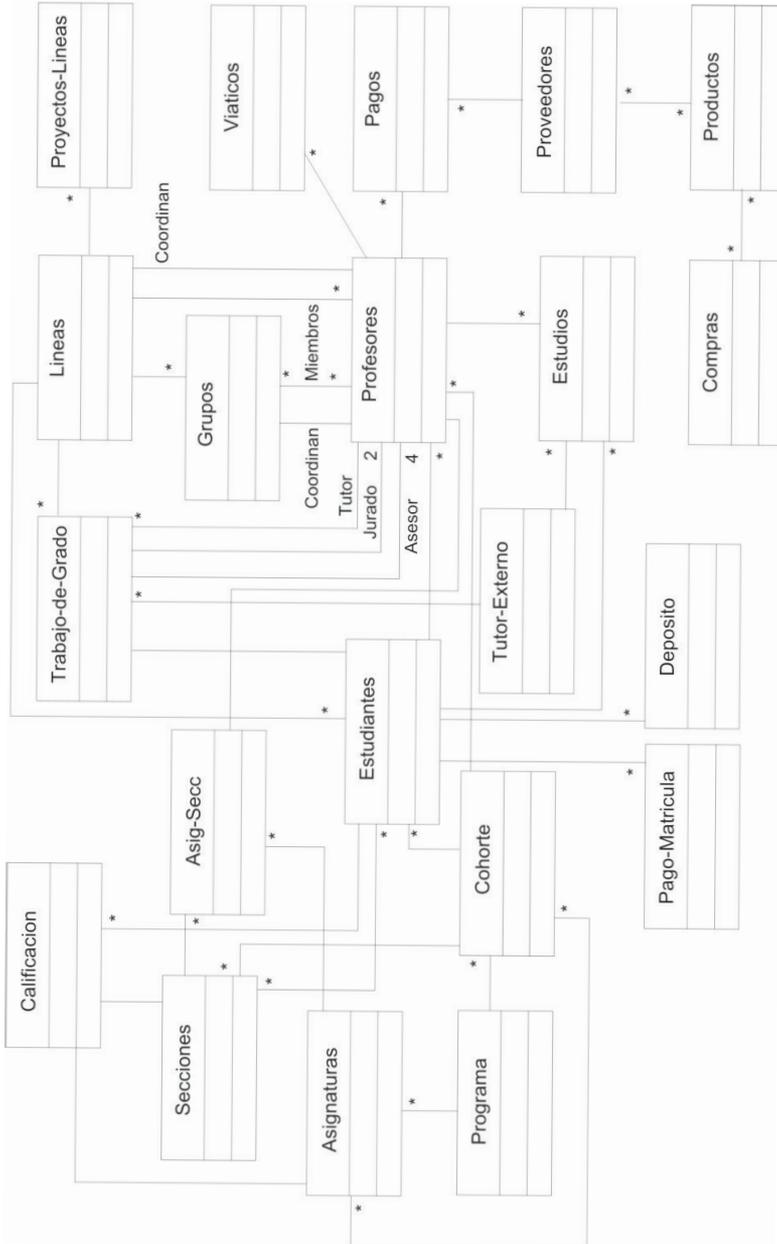
En total de construyeron trece diagramas: un diagramas de casos de uso general (ver figura 5) y cuatro detallados, seis diagramas de actividades (ver figura 6) y un diagrama de clases, el cual se muestra en forma resumida en la figura 7.

**Figura 6.** Diagrama de Actividad, Caso de Uso Estudiante



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Diagrama de Clases Resumido del SAPIG



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente el diseño de la base de datos se realizó partiendo del diagrama de clases mostrado en el figura 7. Se procedió a definir las relaciones que conformarían la base de datos del Sistema de Administrativo SAPIG.

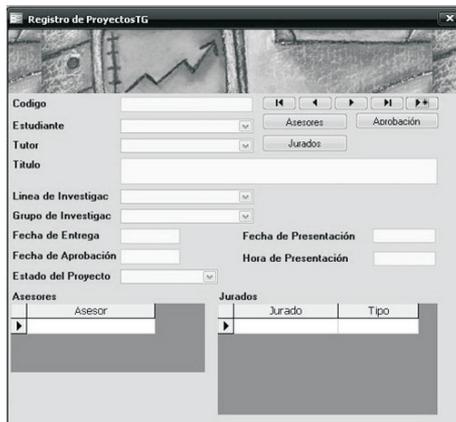
**Etapa 5. Implementación del Sistema de Información Diseñado:** Una vez diseñado el sistema de información se procedió a usar una herramienta de programación de cuarta generación orientada a objetos y un manejador de bases de datos, para la elaboración del prototipo funcional del sistema, las figuras 8, 9 y 10 muestran ejemplos de la interfaz del sistema desarrollado.

**Figura 8.** Menu Principal del SAPIG



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9.** Ventana de registro de proyectos de trabajo de grado



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Ventana de registro de estudiantes

Registro de Estudiantes

13/02/2013

Apellidos

Nombres

Fecha de Nacimiento

Lugar de Nacimiento

Estado Civil

Nacionalidad

Sexo

Tratamiento

Dirección de Habitación

Dirección de Trabajo

Año de Egreso

Especialidad

Universidad

Programa

Telefono	Tipo

Email
email

Estudios	Universidad	Estudio	Nivel	Inicio	Culminacion

Experiencia Laboral	Empresa	Cargo	Inicio	Fin

Foto

Carta de Aceptación

Constancia de Estudios

Constancia de Notas

Fuente: Elaboración propia.

## **Discusión**

A fin de disminuir la resistencia al cambio que siempre se presenta al momento de la automatización de los procesos en cualquier organización, este estudio orientó sus cambios no solo al desarrollo del sistema de información, sino también, se enfocó en la mejora de las actividades humanas, a fin de generar un mayor equilibrio en el sistema y por ende un desempeño más eficiente de sus actividades. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la aplicación de los cambios por sí sola, no es garantía de la erradicación absoluta de las situaciones problemáticas, debe estar acompañada de un compromiso por parte de los miembros del sistema, a fin de que se cumplan a cabalidad dichos cambios, además es necesario que el proceso de análisis no se detenga debido a que nos encontramos frente a un sistema humano el cual está en constante cambio.

En la actualidad el sistema se encuentra en su tercera versión, pues han sido incorporados nuevos requerimientos que han surgido posterior a la conclusión de este trabajo, el uso del sistema ya es parte de la actividad cotidiana de la coordinación y los cambios recomendados ha sido aplicados en su mayoría, contribuyendo esto a mejorar en gran medida la toma de decisiones administrativas, académicas y de investigación en el postgrado.

## **Conclusiones**

El análisis de las perspectivas de los diversos actores que guardan relación con el Postgrado en Informática Gerencial, permitió la construcción de tres definiciones raíz y los correspondientes modelos conceptuales que explican, desde una posición idealizada, el sistema de actividades que debería seguir el postgrado.

Los sistemas de actividades obtenidos, al ser comparados con las actividades que se para el momento se realizaban en el postgrado, fueron el origen de un conjunto de cambios, dentro de los que destaca, la necesidad de automatizar, procesos como el registro de calificación, de pagos, de compras, de expedientes estudiantiles y de profesores, de proyectos de investigación, entre otros; esto con el fin de mantener información necesaria y suficiente para la toma de decisiones administrativas, académicas y de investigación, necesarias para el correcto funcionamiento del postgrado.

De igual forma, los sistemas de actividades idealizados y su posterior

comparación con la situación actual, permitió definir un conjunto de requerimientos que serían el punto de partida para el desarrollo del sistema de información necesaria para satisfacer las necesidades de la coordinación del postgrado; el cual fue finalmente diseñado, usando como herramienta de diseño los modelos del UML y elaborado mediante el uso de una herramienta de programación orientada a objetos.

## **Bibliografía**

Checkland, Peter (2001). *Pensamiento de Sistemas, prácticas de sistemas*. México. Editorial Limusa.

Larman, Craig (1999). *UML y Patrones*. México. Editorial Prentice Hall.

Martínez M., Andrés Y. (2004). Una Metodología para el Diseño de Sistemas de Información, basada en el Estudio de Sistemas Blandos. *Revista Espacios*, 25(2), 49-60.

Méndez, Carlos A. (1995). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Ramírez, O. (1983). Un Estudio Sistémico del Comedor Universitario de la Universidad de los Andes. *Sistemas, Revista de la Escuela de Ingeniería de Sistemas*, 1(1), 36-45.

Ríos, F. (2012). *Enfoque Sistémico para el Desarrollo de una Sistema de Información Gerencial para Soporte a la Toma de Decisiones de la Coordinación de un Programa de Postgrado de la Universidad de Oriente*. Trabajo de Ascenso. Barcelona. Universidad de Oriente.

Tamayo, Mario (2000). *El Proceso de Investigación Científica*. México. Editorial Limusa Noriega Editores.

Universidad de Oriente (1986). Reglamento de Estudios de Postgrado. *Gaceta de la Universidad de Oriente*, Nro. 052, Cumaná.

---

## GESTIÓN Y GERENCIA

Depósito Legal: pp200702LA2779 - ISSN: 1856-8572

### Normas para los colaboradores

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y las ciencias sociales. Nuestras publicaciones tienen resúmenes en idiomas español, portugués e inglés a fin de incrementar las relaciones y el conocimiento con nuestros pares en Iberoamérica y de habla inglesa e interactuar con ellos en la respectiva área del conocimiento. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Las siguientes normas rigen la Revista Gestión y Gerencia:

1. Las colaboraciones serán dirigidas a la Dirección de la revista a través del correo electrónico [gestionygerencia@gmail.com](mailto:gestionygerencia@gmail.com) como un anexo de correo electrónico. Los trabajos deberán ser inéditos y no haber sido propuestos simultáneamente a otras publicaciones.
2. Las colaboraciones deberán ser remitidas en formato de Word y las tablas, gráficos e imágenes deben adjuntarse en los programas originales en los cuales se realizaron. La extensión mínima será de 15 páginas y la máxima de 20, tamaño carta, con interlineado de 1.5 en letra “Arial”, tamaño 12 y con márgenes superiores, inferiores, derechos e izquierdos de 2.5 cms.
3. La revista considera publicables las colaboraciones en modalidad de artículos de investigación, ensayos y aquellas que bajo otro formato se consideren pertinentes a juicio del Comité Editorial.
4. Los artículos de investigación se deberán organizar en el orden que se indica: Portada, Introducción, Contenido, Metodología, Resultados, Conclusiones y Referencias.
5. Los ensayos se estructurarán de la siguiente manera: Portada, Introducción, Contenido, Conclusiones (donde puede incluirse el punto de vista del autor o autores) y Referencias.
6. La portada de las colaboraciones deberá contener la siguiente información:
  - Título en español, inglés y portugués (máximo 20 palabras) en letras mayúscula.

---

- Nombre y datos del autor o autores. Sólo se permitirá un máximo de 3 autores por artículo, ensayo u otro. Deberá colocarse debajo del nombre y apellidos de cada autor, el último grado académico obtenido, su profesión, vinculación académica o profesional y correo electrónico.

- Resumen en español, inglés y portugués. El resumen será escrito con un máximo de 200 palabras, incluyendo: propósito u objetivo, metodología (si aplica), resultados y conclusiones más relevantes.

- Palabras clave en español, inglés y portugués: Se colocarán un máximo de 5 palabras clave en orden alfabético.

#### 7. Sobre las citas y referencias:

- Las citas con menos de cuarenta (40) palabras se incluirán como parte del párrafo, entre dobles comillas. Las citas de mayor longitud se escribirán en párrafo separado, con sangría de cinco (5) espacios a ambos márgenes sin comillas y a espacio sencillo entre líneas.

- Para las citas de contenido textual, de paráfrasis y resumen se utilizará el estilo "Apellidos, fecha, página". Por ejemplo (Ríos, 1989, pp. 65-66). O también: Según Smith (1998) "El efecto del placebo, desapareció cuando....." (p. 276). En caso que la fuente sea electrónica deberá colocarse el autor del documento, si lo hubiera.

- La Bibliografía citada en el texto debe conservar el estilo autor-fecha (ejemplo: Rodríguez (2008), o el caso de dos autores: Rodríguez y Pérez (2009). Cuando la referencia se hace textualmente, el número de la página de donde se tomó debe ir inmediatamente después de la fecha, separado por una coma, tal como se señala a continuación: Rodríguez (2008, p. 24). Si la cita comprende varias páginas, la referencia se hará así: Rodríguez (2008, pp. 30-21). Si hay más de dos autores, se citarán todos en el texto la primera vez, en lo sucesivo se sustituyen los demás autores por et al, tal como se indica seguidamente: Rodríguez et al (2008). Cuando se citen varias publicaciones que sustenten un mismo argumento, debe separarse cada referencia con punto y coma (Autor 1, año; Autor 2, año). Para diferenciar publicaciones del mismo autor con el mismo año, debe utilizarse letras minúsculas (Autor, 2008a) y (Autor, 2008b).

- Todas las referencias utilizadas en el texto deberán aparecer completas y en orden alfabético al final en la sección denominada REFERENCIAS, utilizando la sangría francesa. Para ello se seguirán los siguientes ejemplos:

#### **Libros:**

Pla, José y León, Fidel (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid. Pearson Prentice Hall.

---

**Artículos en publicaciones periódicas:**

Zapata-Rotundo, Gerardo y Mirabal, Alberto (2011). El Cambio en la Organización: Un Estudio Teórico desde la Perspectiva de Control Externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98.

**Tesis y Trabajos de grado:**

Sigala Paparella, Luis E. (2005). *Evolución de filiales exteriores de empresas multinacionales en entornos adversos: una aproximación al caso venezolano*, Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia, Valencia, España.

**Artículos o Capítulos en libros compilados u obras colectivas:**

Escobar, Gustavo (1984). El laberinto de la economía. En M. Naim y R. Piñango (Dir). *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía* (pp. 74-101). Caracas. Ediciones IESA.

**Referencias electrónicas:**

Banco Central de Venezuela (2010). *Informe económico año 2009*. Caracas. BCV. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/> [Consulta: 2010, Marzo 01].

**Citas de Cuadros, Gráficos y Datos**

Cuando se desea transcribir el contenido total o parcial de un cuadro o gráfico (dibujos, mapas, imágenes, tablas), es obligatoria la cita de la fuente; la autoría se reconoce en nota al pie del cuadro. Los siguientes son ejemplos de notas:

- Material de un boletín estadístico de publicación periódica:

Nota. Tomado del Boletín Estadístico No. 12 (t. 2, p. 250) de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, 1987, Caracas.

- Material de un artículo en publicación periódica o no.

Nota. Tomado de "Estrategias que implementan los matemáticos maduros cuando demuestran. Estudio de Caso" por Carmen Valdivé, 2013, *Educare*, 17(2), 3-29.

Cuando es una elaboración propia a partir de datos que se encuentran en otras fuentes, se debe escribir lo siguiente: Nota. Datos (o gráficos) tomados (o elaborados) de Memoria y Cuenta 1988 (p. 485) del Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2009, Caracas. Cálculos del autor.

**Conferencias, Ponencias y similares:**

Turkan, Romeo V. y Servais, Per (2011, Diciembre). *De-internationalization of International New Ventures: A discussion*. Ponencia presentada en el 37th EIBA Annual Conference, Bucarest, Rumania.

---

Jenkins, Joan (1995, Agosto). *Comprehending comprehension*. [Documento en línea]. Presentación en el Psycology de la APA. Disponible: [gopher://gopher.lib.virginia.edu: 70/00/alpha/psyc/1995/psyc.95.6.26.language-comprehension.6.jenkins](http://gopher://gopher.lib.virginia.edu:70/00/alpha/psyc/1995/psyc.95.6.26.language-comprehension.6.jenkins)[Consulta: 1998, Febrero 2].

**NOTA:** Se solicita emplear el estilo de la APA (Publication Manual of the American Psychological Association, 4th ed., 1994) para otro tipo de referencias (de tipo legal, entrevistas, comunicaciones verbales, fuentes almacenadas en soportes informáticos, etc.).

### **8. Tablas, cuadros y gráficos.**

La identificación y el número de tabla, gráfico o tabla se debe colocar en la parte superior en letra negrita normal al margen izquierdo, tamaño 10. Después, también en negritas, el título, iniciando todas las líneas al margen izquierdo, sin espacio entre ellas y sin cortar palabras al margen derecho o también en letras comprimidas cuando el título es muy largo.

### **9. Notas al pié.**

No se aceptan notas a pié de página. Si estas son de suma importancia para aclarar ideas o síntesis del autor o de autores con extensión superior a dos líneas o que pudieran distraer al lector, se deben colocar fuera del texto al final del manuscrito en forma de secuencia numerada.

**10.** Las colaboraciones serán sometidas a revisión por parte de árbitros seleccionados por el Comité Editorial de la Revista bajo el esquema de doble ciego-juicio de pares. El Comité Editorial comunicará al autor o autores el resultado de las evaluaciones que pueden ser: aceptación, aceptación con modificaciones o rechazo.

**11.** El envío de una colaboración por el autor o autores y su aceptación por el Comité Editorial de la revista equivale a la celebración de un contrato por medio del cual el autor o autores ceden los derechos de publicación a la revista Gestión y Gerencia, reservándose ésta la facultad para hacer modificaciones de forma si las considera necesarias para ajustarlas al estilo y formato editorial de la revista. En todo caso, el contenido de las colaboraciones es de exclusiva responsabilidad de su autor o autores.

---

**Árbitros de esta edición:**

Noryis Dubain

Rosario Carolino

Ydhelgard Arangú

Lenny Escalona

Aurora Anzola

Iván Figueroa

Juan José Pérez

Jenny Pérez

Juan Carlos Sánchez

Maritza Delgado

Marlene Arangú

Roxanna Martínez

---

**LA PUBLICACIÓN DE ESTA REVISTA HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL APORTE DE:  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA UCLA, CDCHT  
Y PROYECTOS LOCTI**

# Gestión y Gerencia

Revista Científica -Decanato de Administración y Contaduría  
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

