

Belkys Jiménez

Profesora agregada de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela, Departamento Tecnología de Servicios. Coordinadora de Extensión Universitaria, Sede Litoral. Candidata a doctora en ciencias administrativas de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR)

Miguel Mujica

Docente-investigador asociado de la Universidad de Carabobo (UC), Venezuela
 Coordinador de la maestría en administración de empresas, mención gerencia y del doctorado en ciencias administrativas convenio operativo UNESR-UC. Coordinador de la Unidad de Investigación del Posgrado, programas y dependencias adscritas a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
 Doctor en ciencias administrativas.
 Investigador adscrito al Programa de Promoción al Investigador (PPI) del Ministerio de Ciencia y Tecnología

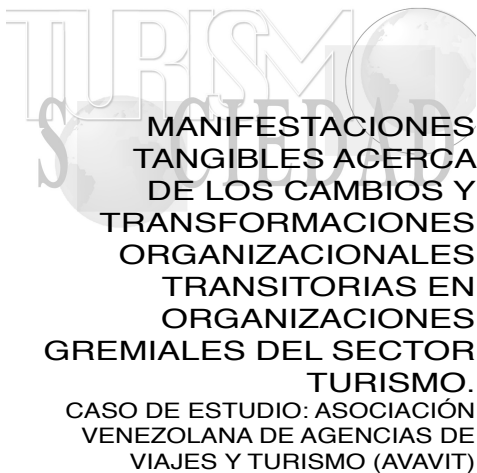
Resumen

El artículo se basa en una investigación realizada por los autores, la cual constituye una aproximación sucinta de análisis, que permita precisar signos, síntomas y manifestaciones organizacionales experimentadas por las organizaciones gremiales que agrupan a un sector de empresas privadas vinculadas al sector turismo, dentro del contexto emergente, llamado por otros autores: posmoderno, posindustrial, informacional, entre otras denominaciones. Dicho análisis se hace con base en categorías propuestas por RIGOBERTO LANZ y su equipo de investigadores de la Universidad Central de Venezuela (IMPOSMO, 1999), entre ellas: el proceso tecnológico de la información y la comunicación en la gestión organizacional, como apoyo y como redificación; formación, aprendizaje y memoria en el mapa organizacional para los cambios; y la relacionada con sistemas programados para el desempeño y modalidades de acción promedio y sobresaliente; prácticas gerenciales que favorecen/desfavorecen el desempeño. Estas categorías permiten apreciar las organizaciones o cómo se perciben en el ámbito de la sociedad posindustrial; enfatizando en la forma en que los aspectos comunicacionales y las nuevas tecnologías han influido en las relaciones organizacionales, como hechos tangibles, presentes en el mundo de hoy.

Palabras clave: comunicaciones, tecnología, sociedad informacional, TIC, mejoramiento continuo, formación profesional, dialogismo, estrategias organizacionales y personales, prácticas gerenciales.

Abstract

This article is based on research carried out by the authors. It approximates to an analysis of the signs and symptoms related to organisational changes experienced by tourist sector organisations bringing together private companies within the industry. The analysis has been carried out within an emerging context, variously named by other authors as post-modern, post-industrial and



TANGIBLE SIGNS OF TRANSITORY ORGANISATIONAL CHANGES IN TOURIST SECTOR ORGANISATIONS: CASE STUDY - ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AVAVIT)

informational, among others. This analysis has been based on categories proposed by RIGOBERTO LANZ and his research team at the Universidad Central de Venezuela (IMPOS-MO, 1999), among these are: Technological information and communication processes in organisational management- as support and reconstruction; training, learning and memory as an organisational basis for change; and related to Programmed systems for performance and average and outstanding action standards: management practices which favour or hinder performance. These categories show what the organisations are like or how they are perceived among post-industrial society. Particular emphasis is placed on how communication and new technology have influenced organisational relations as tangible actions in today's world.

Key Words: *Communication, technology, information society, ICT, continuous improvement, professional training, dialogism, organisational and personal strategies, management practices.*

Introducción

En este trabajo se consideró, en un principio, tomar como sujeto de estudio a las organizaciones gremiales que agrupan las empresas privadas vinculadas al sector turismo en Venezuela. Sin embargo, dada la envergadura de la investigación y las dificultades de su realización, con el fin de evitar generalizaciones que tal vez difieran de la realidad, se consideró conveniente presentar los resultados obtenidos en algunas de las más representativas de estas organizaciones.

En el trabajo se da respuesta a cada planteamiento expresado en las mencionadas categorías que se usaron para el análisis de esta investigación en las organizaciones escogidas para el caso. A continuación se abordan cada una de las categorías señaladas y las disgregaciones que se derivan de cada una de ellas.

El proceso tecnológico de la información y la comunicación en la gestión organizacional, como apoyo y como redización

Con respecto al proceso tecnológico en la gestión organizacional, como se ha señalado, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se han abierto paso entre las organizaciones, por lo cual algunos autores llaman esta época “sociedad informacional” (CASTELLS, 1997).

La tecnología informática constituye la forma más relevante de manifestación de cambio dentro de las organizaciones del presente. Las empresas estudiadas no escapan a esta situación, siendo el personal administrativo el que más uso hace de este recurso, sobre todo para los efectos de comunicación e información para y entre los miembros afiliados, por lo cual en éstos se evidencia la *redización* y se hace necesaria, entendiéndose este último término como el proceso de *conectarse en red* o *constituir una red*. Entre las funciones que se llevan a cabo a través de *intranet* están la de intercambio de información entre las organizaciones y sus miembros afiliados; sin embargo, para los efectos de la comunicación formal se siguen usando los mecanismos tradicionales (servicios de mensajería). Al respecto, pareciera que no se tiene la suficiente confianza o simplemente se emplea como medio de reconfirmación de mensajes intra y extra organización.

Las organizaciones en estudio no han estado sometidas a cambios de esta naturaleza, por cuanto las mismas se desenvuelven conforme a los requerimientos y dinámicas que le marcan sus miembros afiliados, los cuales sólo han experimentado cambios significativos relacionados con la incorporación de tecnologías computacionales en el ejercicio de sus funciones.

En relación con las comunicaciones dentro de las organizaciones, éstas se dan en diferentes direcciones, siendo las descendentes, ascen-

dentos, diagonales y horizontales las que con mayor frecuencia se presentan. Casi siempre estas últimas son orales, entre las unidades de la misma jerarquía y formalizadas luego de manera escrita. Las comunicaciones diagonales y descendentes se dan entre departamentos que están organizados en diferentes unidades; dichas comunicaciones deben ser formalizadas para los efectos de su validez.

Con respecto a las decisiones programadas, éstas están establecidas en los planes como metas, objetivos o proyectos. Las decisiones no programadas se refieren a las actividades rutinarias y a problemas que surgen de la dinámica propia del sector turístico venezolano. Por lo general son producto del ambiente de incertidumbre que se viene presentando en las últimas décadas en el orden político, social y económico y que afecta en forma genérica a la población del país.

Pese a que esta es la situación predominante en Venezuela desde hace 10 años, la cual afecta a una considerable cantidad de empresas vinculadas al sector turístico, las organizaciones aquí estudiadas permanecen como punto de apoyo y respaldo a sus miembros afiliados, haciéndose solidarias con la posición asumida por éstos ante las políticas económicas que perjudican de manera considerable a la población en general y la actividad turística tanto nacional como internacional. La inflación, la devaluación de la moneda nacional, así como la inestabilidad política y la inseguridad ciudadana, son factores que influyen en forma negativa en el turismo en cualquier parte del mundo, y lamentablemente nuestro país no ha escapado a los rigores y las consecuencias de dicha situación.

Formación, aprendizaje y memoria en el mapa organizacional para los cambios

A continuación se muestra la forma como se perciben, a manera de contraste, algunos aspectos de la administración de las organizaciones, partiendo de algunas generalidades

presentadas por LEONARDO SCHVARSTEIN (1998: 35). Las transformaciones allí expresadas se traducirán en un proceso de preparación para el capital humano en las organizaciones, el cual involucra a las unidades de observación de esta investigación.

En la actualidad la estructuración se afianza en redes “empresariales”. Se da paso a nuevas formas: planas, circulares, inteligentes, etc. Sin embargo, esto da lugar al advenimiento de conceptos y acciones que contienen términos contradictorios (llamados dialógicos), por cuanto coexisten formas basadas en la jerarquía de autoridad tradicional con la jerarquía en relación con el proceso organizacional, sustentada en el poder de la gente, el diálogo, el consenso y la comunicación.

En un contexto de transición hacia la sociedad informacional se enfatiza en las potencialidades del individuo, propiciando su autonomía y su capacidad de autogestión. Se interpreta el paso de la racionalidad instrumental a una comunicativa, pero sin reducción definitiva de una por la otra. El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) han impactado de forma tal que el espacio y el tiempo se perciben desde otra óptica, ya que las TIC propician el teletrabajo, con lo cual la dinámica laboral adquiere otra forma, deja de ser empleo y refuerza lo denominado como terciarización (*outsourcing*). Internamente, las empresas van abriéndose al concepto del trabajador integral en detrimento del especialista; el conocimiento se convierte en competencia prioritaria para el empleado. En ese sentido, el perfil del individuo en la nueva organización se orienta a una alta formación para un idóneo desempeño en la sociedad informacional.

En el nuevo contexto se impone el criterio sobre el supuesto de lo aleatorio, caótico e inestable, poniendo en tela de juicio la razón instrumental, dando paso a lo intuitivo, a lo subjetivo o intrínseco; se asume lo contin-

gente o situacional, en función de los cambios contextuales; se propicia la contradicción, el dialogismo, la refutación y el consenso, siendo los usuarios quienes legitiman la mejor solución; se transita hacia un cambio de cultura, al emerger el control de la internalización de sus componentes por parte del trabajador (nuevo paradigma). Esto implica difundir una cultura del mejoramiento continuo, más que fundamentarse en una imposición normativa.

Hay una fuerte contraposición entre normativa y consenso, ya que si bien se requiere el concurso de todos los miembros de la organización para el logro de sus objetivos, el sujeto está supeditado al cumplimiento de las normas que le establece la organización, aunque no les guste. En otras palabras, coexisten postulados modernos y tradicionales: supeditación a normas establecidas, con postulados posmodernos o posindustriales: la legitimación de las decisiones por la aceptación de los usuarios de las mismas.

Todos esos grandes cambios permiten afirmar que se dio una ruptura en todos los órdenes en la sociedad, tal como lo señala LÓPEZ (1995: 31-33), y, en consecuencia, en el ámbito administrativo se pueden resumir de la siguiente manera:

Modelos organizativos

Se tiende a pasar de una organización jerárquica piramidal a un progresivo aplanamiento de las mismas.

Ética de obediencia

De una relación de obediencia a una comunicativa.

Racionalidad

De un formalismo a un dialogismo.

El sujeto

De un sujeto físico y disciplinado a un sujeto deliberante y eleccionario.

De este modo se muestran los paradigmas

caracterizados en la administración en un contexto cultural que abarca desde la modernidad, o sociedad industrial, hasta la posmodernidad o sociedad posindustrial o informacional, que a pesar de las rupturas que se dan, ambas continúan coexistiendo hasta tanto se logre el cambio paradigmático en los individuos y por ende en las organizaciones.

Esta nueva concepción del mundo es expuesta oportunamente por LYOTARD en su obra *La condición posmoderna* (1994), donde hace la observación tanto del advenimiento de la sociedad posindustrial como la transición hacia la cultura posmoderna.

En este contexto sociohistórico tienen lugar diversas transformaciones en el orden científico y tecnológico: confluyen la creatividad, la innovación y la invención en la biotecnología, nuevos materiales, comunicaciones e información, la transdisciplinariedad, lo pluriparadigmático, entre otras características. Las adaptaciones de las instituciones en este nuevo orden cultural han propiciado la generación de teorías administrativas en los últimos treinta años y vaticinado las de décadas venideras. Cuando se dice que ya no sólo teóricos de la administración han hecho su aporte a las nuevas concepciones de este campo sino también especialistas de otras áreas, se habla de la transdisciplinariedad, del enfoque multiparadigmático, de una visión compleja y de una serie de conceptos que evidencian una nueva era.

En este orden de ideas, el grado de profesionalización que caracteriza al capital humano de nuestro objeto de estudio se ajusta a las necesidades organizacionales. Él mismo se desempeña en funciones ejecutivas y administrativas, respectivamente. Los ejecutivos son, en su mayoría, profesionales universitarios con una amplia experiencia en empresas del ramo, es decir, agencias de viajes y turismo. Su mayor acreditación para el desempeño de su trabajo está en función

de su experiencia, la cual se traduce en una amplia trayectoria, producto del ejercicio privado de la actividad turística.

Por lo general, estas organizaciones no se encargan o no intervienen en procesos de capacitación y formación de sus ejecutivos; sin embargo, actúan como facilitadores de intercambios entre diferentes instituciones del orden nacional e internacional para los efectos de actualización en prácticas gerenciales para sus miembros.

El personal administrativo, constituido por técnicos y de apoyo (secretarial, por lo general), recibe capacitación y adiestramiento suministrado por empresas afiliadas o por promotoras de nuevos sistemas de *software*. En la medida en que estos sistemas sean incorporados a la industria turística, los operadores deberán actualizarse. Esta capacitación constituye para los favorecidos un reconocimiento por su desempeño dentro de las organizaciones.

Con respecto al aprendizaje y memoria para los cambios, no resulta fácil determinarlos. El aprendizaje se puede apreciar a través de la actuación progresiva de los miembros de estas empresas, pero en cuanto a la memoria para los cambios son pocas las personas que asimilan los procesos para efectuarlos. La resistencia a éstos se hace evidente, sobre todo por el personal con mayor trayectoria en la organización. Por otra parte, se observa que los empleados desconocen el proceso de actualización de la misión, visión y valores institucionales, aprendizajes que debieran ser puestos en práctica por los encargados de la actividad gerencial. Este desconocimiento representa dejar a un lado análisis institucionales (tipo DOFA), para la detección de las debilidades y fortalezas de las organizaciones en estudio, así como la posibilidad de prever las oportunidades y amenazas que se generan por hacer parte de una actividad tan dinámica como el turismo.

Estrategias organizacionales/personales para adecuar la formación profesional a los requerimientos de la organización y sus cambios, dentro y fuera de la misma

En estas organizaciones gremiales las estrategias para adecuar la formación profesional a sus requerimientos están estrechamente vinculadas a los avances tecnológicos que experimentan los agremiados o empresas filiales, ya que actúan en constante formación de agentes de viajes, a fin de suplir las deficiencias o carencias de personal actualizado que presenten las empresas afiliadas. En consecuencia, dicha formación profesional favorece tanto a la organización como al entorno en el cual ésta se desempeña.

Configuración de la memoria institucional, estructuración de la experiencia, construcción, extracción y circulación de conocimientos para la organización

La memoria institucional se suscribe a través del documento de creación de la asociación –al cual no fue posible acceder–.

Sin embargo, según información suministrada por los miembros más antiguos de las organizaciones, la fundación de una de las más representativas de ellas, la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT) data de la década de los años setenta. Tenemos manuales de la organización elaborados por pasantes, los cuales no han sido actualizados y forman parte de la historia de la organización.

Con respecto a cómo se transmiten y circulan los saberes y conocimientos, esto es posible en la medida en que se incorpora el personal, el cual pasa por un período de entrenamiento suministrado y supervisado por personal de las respectivas organizaciones.

La sobrevivencia de las mismas es posible en la medida que sus miembros fundadores mantienen los objetivos y fines para los cuales fueron creadas. Estos fines y objetivos se mantienen vigentes, decretados a través del

Código de Ética Comercial del Agente de Viajes, en el caso de la organización arriba mencionada, cuya última versión data de marzo de 1994.

Valoración y despliegue de capacidades para incorporar cambios, innovaciones y transformaciones a través de estrategias gerenciales, sustitución de hábitos, destrezas y comportamientos aprendidos (sistemas de gestión, plataformas tecnológicas, contenidos cognitivos)

Las estrategias puestas en práctica por parte de quienes dirigen estas organizaciones, para incorporar cambios, innovaciones y transformaciones, son producto de la gerencia de turno. Realmente no obedecen a un plan de mejoramiento. Estas instituciones, como se mencionó con anterioridad, no han sido sometidas a análisis gerenciales que arrojen un diagnóstico de sus situaciones. Sin embargo, se constató que en algunas oportunidades se han designado comisiones de trabajo y se han realizado asambleas de afiliados para informar los cambios que se desean poner en práctica y decisiones de sus direcciones para cambios de hábitos o costumbres que afectan el funcionamiento de la institución. Al respecto, muchos de los cambios que se realizan obedecen al avance tecnológico y a la incorporación de conocimientos como parte del proceso de globalización al cual ha estado sometida la actividad turística en la última década.

Sistemas programados para el desempeño y modalidades de acción promedio y sobresaliente: prácticas gerenciales que favorecen/desfavorecen el desempeño

Las prácticas gerenciales actuales devienen de los cambios en los paradigmas expresados en las teorías administrativas que han emergido en los últimos años.

El discurso de las teorías administrativas difundidas a partir de la década de los años setenta dio pie a su estudio, ya sea desde

el punto de vista epistemológico como en lo concerniente a su aplicación. Para estos efectos se toma el concepto de discurso emitido por MICHEL FOUCAULT (1996: 181): "... Conjunto de enunciados que dependen de un mismo sistema de formación...".

Pudiéndose hablar así del correspondiente a la respectiva disciplina, en este caso del discurso de la administración como expresión de los paradigmas coexistentes en la misma y de la dinámica de cambios presentes en el contexto. El advenimiento de dichos cambios no ha obviado a las ciencias administrativas. En este sentido se observa un desplazamiento de paradigmas gerenciales en el cual se pasa de la gerencia con orientación hacia el producto (gerencia tradicional) a la orientada hacia el proceso (nueva gerencia). Ahora bien, estos cambios paradigmáticos se encuentran expresados en las nuevas corrientes del pensamiento administrativo, con gran difusión a partir de la década de los años setenta y que sirven de argumento teórico a las distintas prácticas gerenciales, que convergen simultáneamente en el mundo de hoy. Estas corrientes, sustentadas por diversos autores reconocidos en los diferentes ámbitos de la disciplina administrativa y que JAMES STONER, R. EDWARD FREEMAN y DANIEL GILBERT (1996: 53) las agrupan y denominan el *enfoque del compromiso dinámico*, son las siguientes: nuevos entornos, globalización, invención y reinención de organizaciones, cultura y pluriculturalismo, calidad y la relacionada con ética y responsabilidad social.

El mencionado *enfoque del compromiso dinámico* fue denominado así por sus postulantes, tomando en cuenta la intensidad de las interacciones organizacionales, así como su dinámica de cambio implícita en ellas, dentro de ese trasfondo de rupturas en todos los campos de la sociedad.

Se muestra en este heterogéneo conjunto de teorías de la administración ese nuevo perfil de la misma, donde convergen desde los más

reconocidos teóricos de esta área del conocimiento hasta filósofos e inclusive científicos políticos, ya que la administración es parte inherente e integral de la sociedad global; por lo tanto, no se pueden obviar algunas propuestas, presentes en el debate teórico en el contexto de la “sociedad informacional”.

Estas corrientes que emergen van generando a su vez prácticas gerenciales que van a validar a través de sus aplicaciones y enunciados, y de la misma forma volver a agregarse a los postulados teóricos y nuevamente pasar por la aplicación.

TUCKMAN, citado por STONER et ál. (1996: G-5), plantea que el sistema de desempeño se utiliza en las organizaciones con la finalidad “de evaluar el desempeño y contribuir con el desarrollo del personal [...] Él mismo constituye un método de capacitación con la finalidad de mejorar las facultades y conocer diversas situaciones laborales del personal”. En la evaluación del desempeño, actividad que se realiza por lo general cada año en las organizaciones en estudio, con base en programas individuales, al personal le son entregados sus resultados, constituyéndose dicho procedimiento en una práctica gerencial que favorece el desempeño del mismo. Los resultados obtenidos, en ocasiones, se utilizan para la formulación de cursos de capacitación. Una vez realizados éstos y sometidos a una evaluación de resultados, son considerados para efectos de ascensos y aumentos de salarios.

Modalidades de acción individual para demostrar efectos y productos de calidad tangibles, diferentes a las acciones normalizadas, conductas esperadas: proactividad, iniciativa, toma de riesgo, creatividad

No existen, dentro de las organizaciones objeto de este análisis, modalidades de acción individual del personal para demostrar efectos y productos de calidad tangibles. Sin

embargo, se podrían catalogar como estándares de desempeño los logros de la institución, como acción colectiva ante algunas medidas económicas impuestas por la administración gubernamental de turno. Posiciones ante las medidas impositivas, tales como el IVA (impuesto al valor agregado) y el IDB (impuesto al débito bancario), control de divisas, entre otros, son objeto de reconocimiento por parte de los miembros afiliados.

Los pivotes tecno-infocogni-comunicacionales en las prácticas discursivas y en el comportamiento de los actores de la organización

En las prácticas discursivas y en el comportamiento del talento humano de estas organizaciones se observa que con respecto al sistema de desempeño, éste tiene su base en información de nuevas tecnologías como una concepción de evaluación para el mejoramiento. El sistema de información y comunicación de la gerencia sobre el desempeño del personal se realiza de manera formal (por escrito) y es de carácter personal e individual.

Visualización del desempeño normalizado/sobresaliente por el conjunto del personal, éxitos, fracasos; reacciones de respeto, cooperación, competencia, competencia desleal, competitividad, “envidia” y resentimiento y sistemas de reconocimiento, premios y castigos por la organización

En forma general, se podría decir que el desempeño del capital humano de las organizaciones estudiadas es bueno. El personal cumple con sus funciones, hay poca inasistencia. La institución, dentro de su ámbito tiene buena imagen, goza del respeto por parte de las otras asociaciones del sector. En términos generales, se dan actividades de cooperación y de trabajo en equipo. Se observa, cierta discreción al emitir opiniones sobre el comportamiento del personal. Se presume que, como en toda organización, hay casos de apatía e indiferencia sobre las actividades, aunque pareciera ser

que en períodos de exigencia y de tensión todo el personal tiende a colaborar en tareas asignadas con carácter de urgencia.

Existen sistemas de reconocimiento basados en aumento de salarios y reconocimientos por antigüedad que son aplicados anualmente.

Conclusión

En términos generales, en las organizaciones objeto de este análisis se pueden observar signos, síntomas y manifestaciones reales relacionados con la incorporación de nuevas tecnologías. No se evidencian modificaciones, cambios o transformaciones que pudieran determinar su total incorporación al contexto emergente. No obstante, al igual que buena parte de las organizaciones de otros sectores, se pudiera decir que se están adaptando lentamente, presentando indicios de estar en un proceso de transición.

Sin duda, pese a la emergencia del nuevo paradigma, en este sector se mantiene el tradicional, con sujetos propensos al cambio, dentro de estructuras que conservan sus sistemas de creencias y valores, indiferentes a las rupturas epistémicas, inmersas en sus relaciones de poder, construyendo paradójicamente una realidad hacia la transición.

Bibliografía

Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y

Turismo (AVAVIT). Código de Ética Comercial del Agente de Viajes, Caracas, 1994.

CASTELLS, MANUEL. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, vol. 1, Madrid, Alianza Editorial, 1997.

FOUCAULT, MICHEL. *La arqueología del saber*, México, Editores Siglo Veintiuno, 1990.

IMPOSMO. “Las condiciones culturales (posmodernas) de los procesos organizacionales. Proyecto impacto de las corrientes posmodernas en la cultura organizacional (IMPOSMO), RIGOBERTO LANZ (COORD.) CIPOST-FaCES-UCV/CONICIT, Caracas, 1999.

LÓPEZ, FRANK. “Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades posmodernas”, en revista *FaCES*, n.º 11, Valencia, Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, 1995.

LYOTARD, JEAN FRANÇOIS. *La condición postmoderna*, Madrid (España), Edit. Cátedra, 1994.

República Bolivariana de Venezuela. “Ley Orgánica de Turismo”, *Gaceta Oficial* n.º 37.332, Caracas, 26 de noviembre de 2001.

SCHVARSTEIN, LEONARDO. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, 1.ª ed., Buenos Aires, México, Barcelona (España), Edit. Paidós, 1998.

STONER, J.; R. FREEMAN y D. GILBERT. *Administración*, México, Edit. Prentice Hall, 1996.