



# **REVISTA CIENTÍFICA** **"TEORÍAS, ENFOQUES** **Y APLICACIONES** **EN LAS CIENCIAS SOCIALES"**

**Diciembre 2008**

**Año 1**

**Número 1**

**Decanato de Administración y Contaduría**

**Universidad Centroccidental**

**Lisandro Alvarado**

**BARQUISIMETO - LARA - VENEZUELA**



**Plataforma**  
**Científica y**  
**Tecnológica de**  
**Excelencia del**  
**Postgrado de**  
**Administración**  
**y Contaduría**

**ISSN N° 1856-9773**

**Depósito Legal N° PP200902LA3228**

**Periodicidad Semestral**



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”**  
Decanato de Administración y Contaduría

**REVISTA CIENTÍFICA “TEORÍAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES”**  
**PLATAFORMA CIENTIFICA Y TECNOLOGICA DE EXCELENCIA DEL POSTGRADO DE ADMINISTRACION Y**  
**CONTADURIA**

---

**Diciembre 2008**

---

**ISSN N° 1856-9773**

**Deposito Legal N° PP200902LA3228**

**Publicación Semestral**

---

**TEACs es una publicación arbitrada, de periodicidad semestral, que está adscrita en la Coordinación de Postgrado de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Comprometida con el desarrollo de las Ciencias sociales, específicamente en las áreas y campos afines con la Gerencia y la Contaduría. Publica artículos tipo comunicaciones, ensayos, relatorías de eventos científicos y una sección de Gerencia al día para noticias, actualizaciones e innovaciones en el ámbito de la Gerencia y la Gestión.**

---

**DIRECTORA**

Dra. Zahira Moreno Freites

**COMITE EDITOR**

Msc José Luis Rodríguez

Msc Ana Bracho

Msc Sandra Alcina

**CONSEJO EDITORIAL**

|                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| UCLA                 | Dra. Aymara Hernández         |
| UCLA                 | Msc. María Eugenia Colmenares |
| ULA-FACES            | Dra. Olga Paredes             |
| UDO- FACES           | Dra Haydee de Castañeda       |
| LUZ- Núcleo Pto.Fijo | Msc. Iliiana Luzardo          |
| UNEG                 | Dra. Rebeca Castellanos       |
| UNERMB               | Dra. Isabel Barreto           |

**CONSEJO CIENTIFICO ASESOR**

|  |                            |
|--|----------------------------|
| Universidad de Valencia - España         | Dr. Vicente Ripoll         |
| Universidad del Estado de Rio de Janeiro | Dr. Josir Simeone Gomes    |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | Msc. Graciela Marín Chávez |
| Universidad de Guadalajara - México      | Dr. Rigoberto Soria        |
| Universidad de Valladolid - España       | Dr. Ricardo Rodríguez      |

**DIRECCIÓN POSTAL**

Revista científica TEACs. Coordinación de postgrado. Decanato de Administración y Contaduría. UCLA. Calle 8 entre carreras 19 y 20. Edificio Extensión, Investigación y Postgrado. Piso 2. Barquisimeto. Estado Lara - Venezuela.

**CORREO ELECTRÓNICO**

[teacs@ucla.edu.ve](mailto:teacs@ucla.edu.ve)

Tiraje: 500 ejemplares  
Impreso en Editorial Repolca C.A  
Barquisimeto – Venezuela

## Contenido

### Investigaciones:

- 09 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA

Rigoberto Soria Romo

- 27 ANÁLISIS DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL POR SUPERVISORES DE OPERACIONES. CASO: PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., PLANTA VALENCIA

Cristóbal E. Núñez  
Marynel S. Pérez  
Yorman D. Fernández  
Ero del Canto

- 43 ASPECTOS FINANCIEROS QUE INCIDEN EN LAS EXPORTACIONES DE EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS

Jenny Romero  
Lissette Hernández  
Neida Bracho

- 57 DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS GERENTES DEL NIVEL MEDIO EN LA U.C.L.A.

Alejandra Pernia C

- 77 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIÓN DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI

Marisela Giraldo de López



#### **Rector**

Francesco Leone

#### **Vice-Rectora Académica**

Nelly Velásquez

#### **Vice-Rector Administrativo**

Edgar Alvarado

#### **Secretario General**

Francisco Ugel

#### **Director de Postgrado**

Norberto Maciel

#### **Decanato de Administración y Contaduría**

#### **Decano**

Fernando Sosa

#### **Coordinador de Postgrado del DAC**

José Luis Rodríguez

## Eventos:

95 GESTIÓN AMBIENTAL: UNA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL Y UNA HERRAMIENTA PARA  
LA CONSERVACIÓN DE NUESTRO ENTORNO  
NATURAL

Zahira Moreno F

115 I WORKSHOP EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

Zahira Moreno F  
Eunice Bastidas

## Content

### Research:

- 09 ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A MODEL APPLICABLE TO THE SMALL BUSINESS

Rigoberto Soria Romo

- 27 ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE LEVEL OF BASIC SKILLS FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE OPERATIONS SUPERVISORS. CASE: PEPSI-COLA C.A. VENEZUELA, VALENCIA PLANT

Cristóbal E. Núñez  
Marynel S. Pérez  
Yorman D. Fernández  
Ero del Canto

- 43 FINANCIAL ASPECTS OF THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION IN THE VENEZUELA FAMILIAR COMPANIES

Jenny Romero  
Lissette Hernández  
Neida Bracho

- 57 MANAGEMENT PERFORMANCE OF MEDIUM LEVEL MANAGERS AT THE U.C.L.A. BARQUISIMETO – VENEZUELA

Alejandra Pernia C

- 77 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WORKING RELATIONSHIP IN THE XXI CENTURY

Marisela Giraldo de López



#### **Rector**

Francesco Leone

#### **Vice-Rector Academic**

Nelly Velásquez

#### **Vice-Rector Administrative**

Edgar Alvarado

#### **Secretary General**

Francisco Ugel

#### **Director of Graduate Studies**

Norberto Maciel

#### **Dean of Administration and Accounts**

#### **Dean**

Fernando Sosa

#### **DAC Graduate Coordinator**

José Luis Rodríguez

## Events:

95 CORPORATE ENVIRONMENTAL:  
MANAGEMENT STRATEGY AND A TOOL FOR  
THE CONSERVATION OF OUR NATURAL  
ENVIRONMENT

Zahira Moreno F

115 FIRST WORKSHOP IN MANAGEMENT

Zahira Moreno F  
Eunice Bastidas

TEACS: Revista Científica “Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales”

ISSN: 1856-9773

Depósito Legal PP200902LA3228

Año: 2008. Diciembre

## EDITORIAL

La revista científica “TEORIAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES” **TEACS** es una iniciativa de la Coordinación de Estudios de Postgrado de Administración y Contaduría que proyecta el intercambio entre investigadores nacionales e internacionales. Tanto en su versión editada como on line, se propone la difusión de propuestas teóricas y avances metodológicos que promuevan la producción intelectual y la promoción de la ciencia.

Focaliza su atención en el área de las Ciencias Sociales, con especial interés en los campos y áreas afines con la gerencia y contaduría. Su finalidad consiste en ofrecer aportes en la comprensión científica de la realidad gerencial y facilitar la creación de espacios permanentes para el debate.

Este primer número de **TEACS** presenta una serie de artículos en el ámbito organizacional, el primero de ellos concerniente a la Comunicación como un modelo aplicable en las microempresas, específicamente se señala un caso relativo a una microempresa en el occidente de México. El resto de los artículos nos remite a investigaciones nacionales donde se abordan temas como Inteligencia emocional, Gestión de recursos humanos, Empresas familiares, entre otros.

Por último, se presenta el resumen de dos eventos académicos organizados y realizados en la coordinación de postgrado DAC, conjuntamente con la Universidad de Valladolid – España / Junio 2008. El primero de ellos recoge las experiencias de las empresas VENEFARO, C.A, DESTILERIAS UNIDAS, S.A, COVENCAUCHO, S.A y COCIPRE C.A, como punto de referencia en la puesta en práctica de mejoras ambientales en sus procesos productivos.

El segundo muestra un gran inventario de investigaciones científicas que fueron objeto de discusión y debate en el I Workshop *en Gestión y Dirección de Empresas*; siendo una actividad de encuentro entre investigadores experimentados e iniciados del DAC, con el interés de compartir conocimientos y de promover la discusión científica sobre enfoques, desarrollos y avances de estudios teóricos y empíricos.

**Dra Zahira Moreno F.**

**Directora de TEACS**





**REVISTA CIENTÍFICA**  
**"TEORÍAS, ENFOQUES**  
**Y APLICACIONES**  
**EN LAS CIENCIAS SOCIALES"**



**Artículos**



# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA

**Rigoberto Soria Romo**

Doctor en estudios organizacionales por la Universidad  
Autónoma Metropolitana - Iztapalapa - Mexico  
Profesor titular de la Universidad de Guadalajara -  
México  
E-Mail: soriaromo@hotmail.com

Nuestra premisa es que un sistema comunicativo basado en un plan estratégico es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro y pequeñas empresas. Nos proponemos analizar el sistema de comunicaciones de una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México, con los siguientes objetivos: a) Resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así como los beneficios que se derivan de ella; b) Proponer un marco teórico de la comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes); c) Hacer un diagnóstico de la comunicación en Sistemas de Salud (SS); d) Proponer un modelo de comunicación para SS. La metodología utilizada consiste en el desarrollo de un modelo conceptual que culmina con la comunicación productiva de Nosnik. El modelo se prueba mediante la aplicación de una serie de encuestas y entrevistas a los principales actores de la empresa objeto de estudio. Entre los resultados destaca la sistematización de un modelo de comunicación organizacional para pequeñas y medianas empresas; la realización de un diagnóstico del sistema comunicativo de SS y la propuesta de un modelo comunicativo para la misma. Entre las conclusiones destaca que los sistemas comunicativos son fundamentales para todo tipo y tamaño de organización. En este ejercicio se muestra la importancia de la comunicación en una microempresa inserta en un mercado competitivo, que alcanza niveles internacionales y de avanzar hacia esquemas de comunicación productiva o estratégica planteada, entre otros autores, por Nosnik (2000, 2003) y Rebeil Corella (2000).

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación productiva, pequeña y mediana empresa,

**Recibido:** 06 - 04 - 2008

**Aceptado:** 22 - 07 - 2008

## Summary

Our premise is that a communication system based on a strategic plan is necessary for all types of organizations, including micro and small enterprises. We intend to analyze the communication system of a micro company dedicated to the provision of medical equipment in western Mexico with the following objectives: a) Emphasize the importance of communication in organizations, and the benefits that flow from it, b) propose a theoretical framework of communication in micro, small and medium enterprises (SMEs), c ) a diagnosis of communication in Health Systems (SS) d) To propose a communication model for SS. The methodology is the development of a conceptual model that culminates Nosnik productive communication. The model is tested by applying a series of surveys and interviews with key players in the company under study. The results highlighted the systematization of a model of organizational communication for small and medium enterprises to carry out a diagnosis of SS communication system and proposed a communication model for it. Among the findings highlighted that communication systems are essential for all types and sizes of organization. This exercise demonstrates the importance of communication in a micro-insert in a competitive market, which reaches international standards and move towards productive communication schemes or strategic raised, among others, by Nosnik (2000, 2003) and Corella Rebeil (2000).

**Keywords:** organizational communication, productive communication, small and medium enterprises

# ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A MODEL APPLICABLE TO THE SMALL BUSINESS

**Soria Romo Rigoberto**

Ph.D. in organizational studies from the Universidad  
Autónoma Metropolitana – Iztapalapa - Mexico  
Professor at the University of Guadalajara - Mexico  
E-Mail: soriaromo@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones que constantemente tienen que enfrentar.

Según Casares (2007), ya en 1929, Paul T. Rankin (1929) realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando, si utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos abordando un aspecto importante del comportamiento humano y también importante en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo, entre otros efectos.

En una primera reflexión se pudiera pensar que a medida que las empresas u organizaciones son más grandes, cualquiera que sea el parámetro aplicado requiere un sistema comunicativo más complejo y sofisticado. Sin embargo, nuestro punto de partida es que un buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico de comunicación es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior, este artículo se propone analizar el sistema de comunicaciones en una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México. De acuerdo con este objetivo, el presente trabajo se compone de 7 apartados adicionales al presente: en la siguiente parte, se plantea el problema a estudiar y los objetivos a lograr. En el tercer apartado se presenta el marco teórico de la comunicación, sus antecedentes, niveles y tipos de comunicación en las organizaciones, el proceso y los públicos de la organización a quienes van dirigidos los esfuerzos comunicativos y los niveles de gestión en las organizaciones. La cuarta parte presenta el modelo de comunicación productiva desarrollado por Nosnik en

diferentes publicaciones y se propone como el modelo a aplicar en estas situaciones.

La siguiente sección trata de las nuevas tecnologías de información y su aplicación en la comunicación organizacional. El sexto apartado trata con el caso en estudio, cuya información se recolectó con base a encuestas y entrevistas con los integrantes de la organización. En la parte final se presentan algunos comentarios adicionales.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

Para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva en la organización, es necesario analizar sus necesidades de comunicación y sobre esta base formular un modelo o plan general de comunicación acorde a las necesidades de cada tipo de público (internos, externos y especiales) con los que interactúa la organización, para permanecer en una indisoluble interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos de las organizaciones. Este proceso es más necesario en las micro empresas, que son el segmento de la sociedad más vulnerable, donde se cuenta con mayores problemas para insertar procesos de cambio en la forma de administrar dichas empresas (Álvarez, 2003).

La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer

en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano (Reinsch y Lamar, 1996).

De acuerdo con el anterior planteamiento, los objetivos de esta ponencia son:

- Resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así como los beneficios que se derivan de ella.
- Proponer un marco teórico de la comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- Hacer un diagnóstico de la comunicación en Sistemas de Salud (SS), nombre ficticio de una empresa real.
- Proponer un modelo de comunicación para SS.

El cumplimiento de estos objetivos requiere en primer lugar, del desarrollo de un marco teórico de la comunicación en las organizaciones.

### **3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN**

En este apartado se hace un recorrido acerca del tratamiento de la comunicación en diferentes momentos del desarrollo en la teoría de la organización, comenzando con la administración científica hasta llegar al modelo de comunicación productiva avanzado por Nosnik (2000, 2003) y otros autores. También se revisan conceptos relacionados con niveles y tipos de comunicación y niveles de gestión en las organizaciones, entre otros tópicos.

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Tanto Jablin (1986) como Rebeil Corella (2000) señalan que en el desarrollo de las diferentes teorías de la organización se encuentran, aunque

sea de manera implícita, modelos o principios de comunicación. Esto se resalta desde Taylor, Fayol y Weber que desarrollan el paradigma de las estructuras piramidales y sostienen, en base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, la centralización de los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales.

Con posterioridad a estas aportaciones iniciales, se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, que focaliza el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados.

Este enfoque da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo. En este enfoque destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1964), Rensis Likert (1961).

La limitación que presenta esta teoría, es no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones. La teoría general de sistemas se desarrolla en la década de los cincuenta del siglo pasado. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) plantean que las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no se

pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Otro autor que ha hecho contribuciones importantes en esta perspectiva es Nosnik (2000), quien propone que puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en ella no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación. Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales.

Una vez consideradas a las organizaciones como sistemas abiertos, viene la teoría de la contingencia señalando que lo que puede hacer eficiente a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como, la configuración de las tareas, características de los miembros, estructuras de las relaciones interpersonales y subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961), sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Lawrence y Lorsch (1967) destacan que las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que

existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

Uno de los autores clásicos en el campo de la comunicación es Harold Lasswell (1948) quien toma como objeto de estudio explícitamente a los procesos de comunicación. En su trabajo pionero (1948) plantea una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación social, acuñó una pregunta que, con el paso del tiempo sugirió un esquema para hablar sobre el proceso de comunicación, incluido aquel que se lleva a cabo en las organizaciones, dicha pregunta ayuda a ordenar los conceptos y las variables del proceso de comunicación.

La pregunta dice: ¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje y Qué efecto es el resultado o evaluación de todo el proceso. Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a comprender la organización que se debe tener para planear con éxito la comunicación organizacional. Esta es una contribución fundamental acerca del proceso de comunicación en las organizaciones.

### **3.2 NIVELES Y TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, 2004). Las empresas tienen que mantenerse actualizadas, cotidianamente aumenta



la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa (Seeger, 2001).

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa (Droege y Anderson, 2003). En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aun se siguen utilizando con frecuencia (Perlow y Williams, 2003).

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que se trata de hacer, casi siempre su respuesta será favorable (Casares, 2007).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Pérez, 2000: 94). El mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

a) **Comunicación operativa:** consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas

para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

b) **Comunicación táctica:** se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

c) **Comunicación estratégica:** proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización (Pérez, 2000).

### 3.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997).

Rebeil (2000) señala que es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Por otra parte, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) **Abierta:** su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) **Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) **Flexible:** permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) **Multidireccional:** maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) **Instrumentada:** se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

**Comunicación Descendente.** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos

de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

**Comunicación Ascendente.** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

**Comunicación Horizontal.** Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

**Comunicación Diagonal.** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

**Comunicación informal.** Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001). Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:

**Rumor.** Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage, 1988: 65).

### 3.4 LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Nosnik (1995) señala que existen tres tipos de públicos organizacionales: los internos, los externos y los especiales, están determinados por su

localización con respecto a la organización como emisor.

Los públicos externos están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales y secretarías de Estado, la comunidad y competencia. Exceptuando a la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente, confiable, veraz, etc., entre mejor y más información les de, mejor será la relación entre la empresa y tales públicos.

Los públicos internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las directrices de cada área, etc., en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles, por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades.

Los públicos especiales son grupos que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y la familia de los trabajadores, estos grupos están interesados en el bienestar de las organizaciones con las que están ligadas, pues repercute directamente en su situación como grupo de interés o particular.

### **3.5 NIVELES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación como proceso humano de vinculación entre individuos responde a principios individuales, los cuales se aplican a cualquier tipo de intercambio de mensajes e información, estos principios Nosnik (1990:46) los ha nombrado las tres íes de la comunicación organizacional.

El primer principio es la comunicación íegra, ya que solicita veracidad en todas las comunicaciones que se emiten, dando un criterio de calidad para evaluar aquellas que recibimos, basada en hechos que puedan ser verificados.

El segundo principio es la comunicación íegral, exige cumplir con todos los receptores y públicos de la organización, ya sean internos, externos o especiales. Si este principio se cumple, los públicos de la organización tendrán una imagen positiva de ésta íltima, tanto fuera como dentro de la misma.

El tercer nivel es la comunicación íegrada a la productividad de la empresa, se busca que la comunicación no sea materia exclusiva de los especialistas en esta disciplina, con esto se desarrolla una plataforma de sistemas de información y un manejo de los mismos que permite mejor coordinación, para lograr ser más competitiva en sus nichos de mercado, así la comunicación organizacional puede actuar como detonador de los procesos de cambio que requiere cualquier organización.

Además, señala que existen tres principales niveles de gestión de mensajes e información en un sistema organizado para el logro de su misión a través de la productividad, estos niveles están estrechamente ligados al entendimiento y a los cambios en la percepción del proceso de comunicación humana.

El primer nivel de gestión comunicativo está ligado a los modelos lineales que se centran en las necesidades del emisor, enfatizan en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de receptores. El segundo nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación humana es el que corresponde a los denominados modelos dinámicos o complejos, corresponden a las variables psicológicas de selectividad, de exposición e interpretación de mensajes por parte del receptor, la organización social y en red de los públicos y la retroalimentación.

Los modelos dinámicos son prototípicos de este nivel de gestión y enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores.

El tercer nivel de entendimiento de la comunicación se relaciona con la vanguardia de conocimiento en el área de administración y organización, la comunicación no solo es tecnología y calidad de señal en la transmisión y recepción de mensajes (nivel 1); ni tampoco se agota en el problema de la diferencia entre la intención de la fuente y de la interpretación e influencia en el receptor (nivel 2), sino que la comunicación es un soporte, una plataforma para lograr que cualquier sistema organizacional y de trabajo llegue a ser efectivo y competitivo, que logre sobrevivir en competencia con, o influencia de otros.

### **3.6 MODERNIDAD EN LA COMUNICACIÓN: EL MODELO DE NOSNIK**

Abraham Nosnik sugiere un modelo de comunicación organizacional que comprende varios niveles y culmina con lo que él llama comunicación productiva (Nosnik, 2000, 2003). Su punto de partida es el señalamiento acerca de que la información que fluye en la empresa es poder, "la información es poder" se ha traducido en más de una ocasión en la frase que justifica el centralizar la toma de decisiones y manejar de forma autoritaria la difusión

de la información por parte del líder. A este primer paso en el uso de la información se le llama lineal, porque es unidireccional, casual, privilegiado y restringido. En este nivel la fuente o emisor tienen acceso a más y mejor información que los demás.

Existe un segundo nivel de uso de información llamado dinámico, centrado en quien recibe la acción de comunicar de la fuente o el emisor: el receptor, el punto central del uso dinámico de la información es la capacidad del receptor de retroalimentar a su fuente.

En el tercer nivel, denominado productivo por Nosnik se va un paso más allá, la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, el uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge, un concepto clave es la "receptividad" del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos (de ahí el nombre de este nivel de comunicación).

La productividad se refiere al hecho de que todas las partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran, una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganen: emisores, receptores y sistema.

La comunicación productiva podrá mostrarse como modernidad en el uso de la información en la empresa, si muestra ser funcional con la apertura económica que las organizaciones enfrentan hoy día, la comunicación productiva como fuerza evolutiva en las empresas, adopta 2 formas principales: como procesos de mejora continua y como procesos generales de comunicación (Nosnik, 2000, 2003).

En este planteamiento se pasa de la mentalidad de que la información es poder al enfoque de

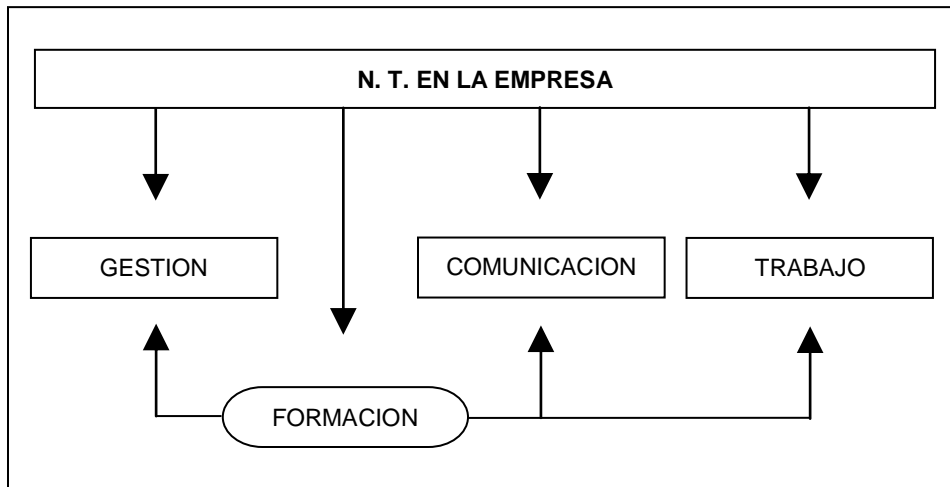
compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores, para generar sistemas más justos y poderosos, la clave de éxito en esta transformación es nuestra capacidad de generar receptividad.

#### 4. INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS

Nosnik (2003) señala que no existen tecnologías de comunicación, sino que las tecnologías, son

necesariamente de información, esto es, para que una tecnología fuese de comunicación debería ser capaz de generar metas y objetivos de intercambio de información con otras tecnologías y/o seres humanos, además de ser capaz de interpretar los mensajes que otras tecnologías y/o seres humanos le envíen y poder expresar su acuerdo y desacuerdo respecto del contenido de los mensajes recibidos.

**CUADRO 1.  
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA EMPRESA**



Existe un constante desarrollo de nuevas tecnologías, la comunicación por medio de la tecnología ha ganado el carácter de motor de la economía y de la sociedad (Ilvay, 2000), en la actualidad el ejemplo más palpable de la relación entre estas dos es el Internet, el medio masivo de comunicación que les permite a las empresas extender sus horizontes, tanto de mercado como de consumidores y ampliar los medios por los cuales puede comercializar y distribuir sus productos. Martínez (1998) señala que la incorporación de las

nuevas tecnologías de la comunicación en la empresa tiene un doble significado: incorporarlas para su uso dentro de la misma y añadirlas para la formación con ellas, dirigidas a aspectos de la gestión, comunicación y el trabajo para su formación y plantea el cuadro adjunto. Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías permiten la superación de una barrera, pero a su vez pueden generar nuevos retos, nuevos problemas a superar.

## 5. ESTUDIO DE CASO

En este apartado se presente el perfil de la empresa, el diagnóstico de su sistema comunicativo y una propuesta. Desde el punto de vista metodológico se utilizó una serie de encuestas y entrevistas a los principales actores de la empresa para desarrollar los diferentes apartados relacionados con el estudio de caso.

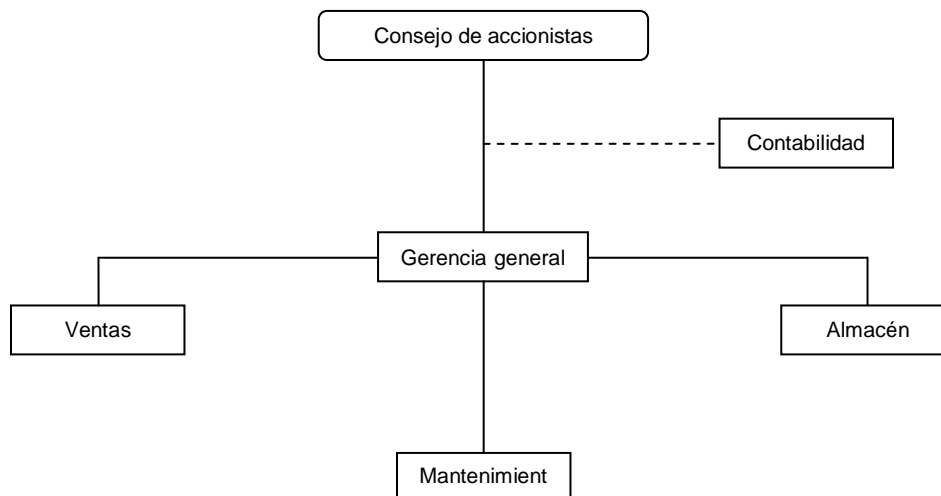
### 5.1 PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

SS es una microempresa en el occidente de México, dedicada a la venta y distribución de material quirúrgico y equipo médico. Se establece en 2002 con el propósito de brindar servicios de calidad tanto al sector público como al privado de esta región del país. Sus clientes más

representativos son hospitales privados y sus distribuidores y los hospitales de gobierno. Cuenta con personal capacitado tanto en almacén, oficinas y ventas, para brindar una respuesta profesional a las necesidades del mercado.

El actual director general de SS, es el fundador de la empresa, y decidió incursionar en este giro porque laboraba en una empresa del mismo ramo, por lo que tenía conocimiento y experiencia sobre este tipo de mercado. La trayectoria que ha tenido no sólo ha sido a través del éxito ganando las licitaciones de la Secretaría de Salud; sino que también ha mejorado su toma de decisiones considerando la existencia de procedimientos y regulaciones para realizar actividades como las compras internacionales. A continuación se presenta el organigrama de la empresa bajo estudio

**FIGURA 1.  
ORGANIGRAMA DE SS**



Fuente: Información de los directivos de la organización y observación directa.

## 5.2 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN SS

Con la información recabada de los cuestionarios que se aplicaron en esta empresa, se

presentan los siguientes cuadros en los que se resumen los aspectos de la comunicación que son más aplicables, las que se encuentran en un término intermedio y las menos aplicables de la empresa bajo estudio.

### CUADRO 1. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN CARACTERÍSTICOS DE LA EMPRESA

- Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores
- Discretos con el manejo de información confidencial
- Evitan generar y reproducir chismes
- Mantienen buenas relaciones con sus proveedores
- Utilizan diversos medios para comunicarse
- Clarifican los hechos
- Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar
- Interacción de todos los miembros de la empresa
- Se impulsa la comunicación con los empleados

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

### CUADRO 2. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN PRESENTES, AUNQUE NO DE MANERA SISTEMÁTICA

- Se mantienen buenas relaciones con sus clientes
- Se trata de favorecer las relaciones con sus colegas
- Se hablan de capacitación de manera constante
- Se analiza la credibilidad de lo que les comunican
- Se trata de identificar las causas de los problemas antes de solucionarlos
- Se promueve el trabajo en equipo
- Son flexibles en el cumplimiento e interpretación de las normas de trabajo
- Dan seguimiento de las actividades delegadas a los empleados
- Las funciones de cada puesto están claramente especificadas
- Promueven la generación de ideas en la coordinación del trabajo
- Procuran asesorar a los empleados para disminuir los errores
- Están abiertos a la participación e innovación
- Clarifican las normas y procedimientos que deben seguir los empleados
- Son accesibles para conversar con los empleados

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

**CUADRO 3.  
ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN POCO APLICABLES A LA EMPRESA**

- No existe manejo sistemático de formas de comunicación escrita
- Poca atención a los problemas de los trabajadores
- Escasez de formas de comunicación planeada
- Mínimo involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa
- Poca previsión de implicaciones de la toma de decisiones
- No existe búsqueda sistemática de información que les permita tomar mejores decisiones
- Poca claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por los miembros de la empresa, señalan que el tipo de comunicación en la empresa es descendente, los mensajes se generan en la gerencia, el cual los transmite al supervisor y llega de la misma forma a los empleados, el proceso de comunicación es corto y fluido, debido a que laboran pocas personas, a pesar de ser una micro empresa la forma de comunicación es similar a las grandes empresas que tienen múltiples niveles jerárquicos y departamentos.

En lo que respecta a la existencia de los canales informales de la comunicación, esta empresa no es la excepción, algunos de los empleados mencionan que los mensajes se transmiten impersonalmente a través de rumores, los cuales se aclaran con las juntas que se llevan a cabo para eliminar la falta de información.

En cuanto a la comunicación con los públicos de la organización, se alude que mantienen buenas relaciones con los externos (proveedores y clientes en menor medida), los internos (todos los empleados) y con los especiales (los accionistas) contribuyendo sin duda, a la integración de la dinámica organizacional y con una mayor identificación de cada uno de estos públicos con la empresa.

La empresa se encuentra en un primer nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación, concentrándose en las necesidades de la empresa, enfatizando en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr una mayor cobertura con sus proveedores, clientes y accionistas principalmente.

La incorporación de nuevas tecnologías de información es un aspecto muy importante en cualquier empresa, particularmente en SS, existen dos canales de comunicación: el Internet y el teléfono, representando mayor importancia el Internet, pues tiene diversas formas para transmitir los mensajes a sus diversos públicos como es el correo electrónico, mensajes instantáneos, y además que todos los tipos de públicos pueden acceder a la página web de la empresa (que trae beneficios publicitarios), entre otros.

### **5.3 MODELO DE COMUNICACIÓN PARA SS**

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos de los procesos comunicativos, con diferencias en cuanto a descripciones y sus elementos.

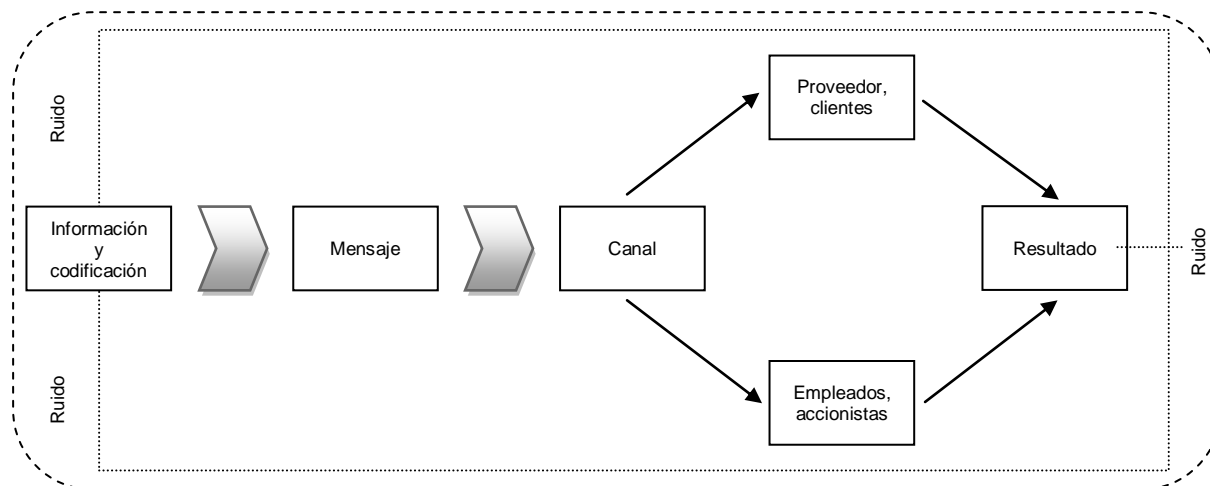
Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado



momento. Pérez (2000) señala que no todos los modelos son aplicables a todo tipo de

organizaciones.

El modelo de comunicación que se plantea para SS es el siguiente:



En este modelo el emisor, que en este caso es la gerencia es la encargada de recopilar la información necesaria y codificarla para que pueda transmitir el mensaje a través de los diversos canales o medios que sean más adecuados (de acuerdo a cada circunstancia), para que llegue a su destino, ya sea a su público interno, como son sus empleados, accionistas o a su público externo, proveedores, clientes, etc., y lograr que el objetivo del mensaje logre el resultado esperado, una vez obtenido el resultado del mensaje se da la retroalimentación y todo este proceso se vuelve cíclico en un ambiente de ruido en el entorno de la empresa, ya que se encuentra envuelta en un ambiente de constante evolución de la información.

## 6. COMENTARIOS FINALES

Toda empresa está inmersa en un ambiente de competencia, apertura, complejidad, donde existe una

modernidad comunicacional en la que tiene que tomar parte para sobrevivir. La comunicación es uno de los factores más importantes para que cualquier empresa logre sus metas, sus beneficios son innumerables, por ejemplo, mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa, incrementan las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, y en general hace que la comunicación en la empresa tome otro rumbo, cambiando la comunicación informal por formal y utilizarla de manera inteligente, ese es el reto.

El diagnóstico de la comunicación en SS permite identificar los aspectos en los cuales la empresa tiene que poner atención, trabajar en ellos, aprovechar las ventajas con las que cuentan, siendo una de ellas sus trabajadores, que están dispuestos a implementar los cambios necesarios en beneficio de la empresa y de su desarrollo personal.

El diagnóstico de los sistemas comunicativos es importante para todo tipo y tamaño de organización. En este ejercicio se muestra la importancia de la comunicación en una microempresa inserta en un mercado competitivo, que alcanza niveles internacionales y de avanzar hacia esquemas de comunicación productiva o estratégica planteada, entre otros autores por Nosnik (2000, 2003) y Rebeil Corella (2000).

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, K. (2003), “La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD”, en *Razón y Palabra*, no. 32, abril – mayo, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Argyris, Chris, (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.
- Burns, Tom y G.M. Stalker (1961), *The management of innovation*, Tavistock: London.
- Casares, E. (2007), “La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción”, en *Razón y Palabra*, No. 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Droege, S. B. y J. R. Anderson (2003), “Trust and Organizational Information Flow”, *Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 1.
- Fayol, Henry, (1997), *Administración industrial y general*, Herrera Hermanos, México.
- Fernández, C. (1997), *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.
- Ilvay, S. (2000), “Nuevos escenarios y tecnologías de la comunicación en el umbral del tercer milenio”, en *Razón y Palabra*, no. 18, mayo-julio <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Jablin, Fred, (1986), “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro, la comunicación humana”, en Fernández Collado, Carlos y Gordon Dahnke, *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, McGraw Hill, México.

- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Lasswell, Harold, (1948) "La estructura y función de la comunicación en sociedad".
- Lawrence, Paul R. y Jay W, Lorsch (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston: Harvard University Press. Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Likert, Rensis (1961), *New Patterns of management*, New York: Mc Graw Hill,
- Lippit, R., R. K. White, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, pp. 271-299.
- Márquez, M. (2004), "Comunicación organizacional" en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (consultado el 14 mayo de 2007).
- Martínez, F. (1998), *Tecnología y su apoyo a educación en las organizaciones*, Caracas: Congreso Mundial de Recursos Humanos.
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998), "Comunicación horizontal, informal y rumor" en *Comunicación y rumor*, México: Trillas, 55-83.
- McGregor, Douglass (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw Hill.
- Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'fés' de la comunicación organizacional", en *Alta Dirección*, 2 (5:46), Septiembre-October.
- Nosnik, Abraham, (1995), *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Mimeo, México D.F.
- Nosnik, Abraham, (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, Abraham, (2000), "¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?", en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, Abraham, (2003), "Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico", en *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. México, pp. 1-12: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.
- Pérez Castillo, Juan Guillermo, (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93-124).
- Perlow, L. y S. Williams (2003), "Is Silence Killing Your Company?", en *Harvard Business Review*, vol. 81 (5).
- Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.

Rebeil Corella, María Antonieta (2000), "Perfiles de la comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval

Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, pp. 159-192.  
Reinsch Jr., y Lamar, N. (1996), "Business Communications: present, past and future", *Management Communication Quarterly*. 10 (1).

Seeger, M. (2001), "Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center", en *American Communication Journal*, 5 (1), Fall.

Suárez, Ruiz, Hincapie, Mendoza (2001), "La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad", en *Razón y Palabra*, no. 23.  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>

Taylor, Frederick, (1997), *Principios de la administración científica*, México: Herrera Hermanos.

Weber, Max, (1970), *Economía y sociedad*, México: FCE. Edición original 1922.



# ANÁLISIS DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL POR SUPERVISORES DE OPERACIONES. CASO: PEPSI-COLA VENEZUELA C.A., PLANTA VALENCIA

**Cristóbal E. Núñez \***

**Marynel S. Pérez \*\***

**Yorman D. Fernández \*\*\***

**Ero Del Canto \*\*\*\***

\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: pter.sokol@gmail.com

\*\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: fabrichel@hotmail.com

\*\*\* Maestría de Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo  
E-Mail: yormanfernandez@gmail.com

\*\*\*\* Msc en Administración de Empresas  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.  
E-Mail: edelcanto@uc.edu.ve

La presente investigación tiene como propósito analizar el nivel de aplicación de competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia para elaborar propuestas estratégicas que conlleven al cierre de brechas y mejorar el clima laboral, las relaciones con los supervisados y apalancar los objetivos estratégicos de la organización. Para la medición se tomó el instrumento desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) que mide objetivamente el nivel de desarrollo de las competencias básicas de la inteligencia emocional. Los resultados fueron analizados utilizando la matriz DOFA a partir de la cual se elaboraron propuestas estratégicas a ser consideradas por la empresa a fin de garantizar el óptimo desempeño de las operaciones. La investigación fue un estudio descriptivo de campo aplicado a una muestra finita conformada por los supervisores de operaciones de la empresa en cuestión. El hallazgo principal de la investigación está referido a suministrar a la empresa una referencia respecto a los puntos de oportunidad de su equipo supervisorio a fin de orientar sus estrategias, entre las que destacan la capacitación, evaluación por competencias y feedback, para lograr mejoras substanciales en liderazgo, comunicación, clima organizacional, motivación, mejoramiento continuo, entre otros.

**Palabras Claves:** Inteligencia Emocional, Competencias Emocionales, Liderazgo, Estrategia competitiva

**Recibido:** 11 - 02 - 2008

**Aceptado:** 14 - 04 - 2008

## Summary

This research has the purpose of analyzing the level of implementation of the core competencies of emotional intelligence monitors operations of the company Pepsi-Cola Venezuela CA Valencia plant to develop strategic proposals to close gaps and improve the climate in this way labor relation supervised and leveraging the strategic objectives of the organization. For the measurement was taken the instrument developed by Robert Cooper and Ayman Sawaf (2008) to objectively measure the level of development of each of the core competencies of emotional intelligence. Results from the instrument were analyzed using matrix DOFA from which they were drafted proposals to be considered by the company to ensure the optimum performance of the operations. The investigation and a descriptive study of field applied to a sample made up of finite monitors operations of the company in question.

The main finding of the research is focused on providing the company with respect to a reference point for his team Supervisory opportunity to guide their strategies, which include training, competency assessment and feedback to achieve substantial improvements in leadership , Communication, organizational climate, motivation, continuous improvement, among others.

**Keywords:** emotional intelligence, emotional competencies, leadership, competitive strategy.

# ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE LEVEL OF BASIC SKILLS FOR EMOTIONAL INTELLIGENCE OPERATIONS SUPERVISORS. CASE: PEPSI-COLA C.A. VENEZUELA, VALENCIA PLANT

**Cristóbal E. Núñez \***  
**Marynel S. Pérez \*\***  
**Yorman D. Fernández \*\*\***  
**Ero Del Canto \*\*\***

\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: pter.sokol@gmail.com

\*\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: fabrichel@hotmail.com

\*\*\* Master of Business Administration Management  
Minor. Universidad de Carabobo  
E-Mail: yormanfernandez@gmail.com

\*\*\*\* Msc in Business Administration  
Professor, Faculty of Economics and Social Sciences at  
the University of Carabobo.  
E-Mail: edelcanto@uc.edu.ve

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a una serie de cambios vertiginosos que les exige una amplia capacidad de adaptación. En ese contexto, el cambio se refiere a la habilidad de una organización para mejorar sustancialmente el diseño e implantación de iniciativas para la innovación de los procesos y la producción. Para alcanzar los objetivos de la organización y asimilar con éxito estos cambios son dos las habilidades que han alcanzado una importancia crucial: la adaptación al cambio y el liderazgo efectivo.

Por ello que el desarrollo tecnológico y su impacto en los procesos productivos, exigen adicionalmente, una alineación del personal con los cambios que se están produciendo de manera permanente en su labor. La adecuada sincronización a los cambios, por parte del personal, solo es posible cuando existe un compromiso de su parte para obtener una actuación productiva asociada al nuevo contexto de la organización.

En tiempos de cambio se requiere un líder inspirador con capacidad para incentivar más allá del entusiasmo; lo que ha generado un cambio paradigmático importante donde se fortalece la importancia del capital humano en la actividad laboral considerando a su vez el problema de las relaciones humanas como parte de la organización del trabajo. El líder Venezolano se caracteriza por tener una fuerte tendencia hacia el control y la estructura dejando a un lado en ocasiones lo referente a lo emocional, factor que determina la eficiencia de las relaciones con los demás.

La gestión de la Inteligencia Emocional significa integrar eficientemente lo emocional y lo racional en las relaciones interpersonales, por ello es que cobra cada día más relevancia el desarrollo estratégico de competencias en los líderes entre las que resaltan las relacionadas con la inteligencia emocional y que fortalecerán de manera directa el clima organizacional de la empresa.

El objetivo de la presente investigación es determinar el grado de utilización de la inteligencia emocional de los líderes en Pepsi-Cola Venezuela C. A. Planta Valencia utilizando el modelo desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008), Cuadro del cociente emocional que mide el grado de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional, diagnóstico a través del cual se realizarán propuestas para cierre efectivo de brechas que contribuya con el fortalecimiento del liderazgo medio de la planta.

## 2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO.

Para analizar la importancia de la inteligencia emocional como estrategia para el fortalecimiento del liderazgo realizaremos una revisión de los conceptos fundamentales de la inteligencia emocional, las competencias relacionadas y su influencia en el liderazgo a fin de fijar un basamento teórico donde estará fundamentado el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo.

Algunos autores han definido la inteligencia emocional como sigue:

Goleman (1998) la define como la Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Covey (2005) plantea que es el conocimiento de uno mismo, la autoconciencia, la sensibilidad social, la empatía y la capacidad de comunicarnos satisfactoriamente con los demás. Es un sentido de oportunidad y de adecuación social, de tener el coraje de reconocer debilidades y de expresar y respetar diferencias.

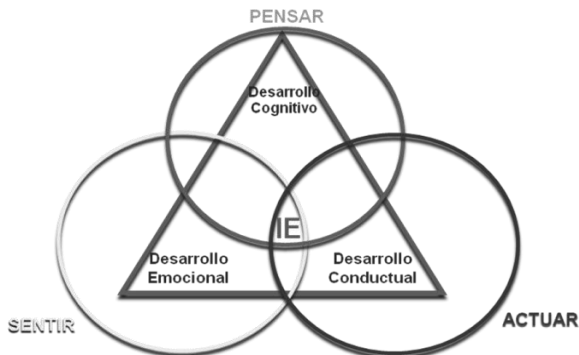
Cooper (1997) la define como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.



Salovey & Mayer (1990) establecen que es un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y acciones.

De manera esquemática podemos definir la inteligencia emocional como la coherencia entre el sentir, pensar y el actuar tal como se representa en la figura 1.

**FIGURA 1.  
DEFINICIÓN ESQUEMÁTICA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.**



**Fuente:** Daniel Goleman (1998)

Todo ser humano debería ser capaz de gerenciar eficientemente sus habilidades. En el mundo empresarial los cambios constantes en el día a día y las presiones propias derivadas de las tareas y responsabilidades en ocasiones causan un divorcio entre lo que se siente y lo que se quiere de manera que son los líderes los que deben canalizar efectivamente sus emociones con el objeto de ser el ejemplo a seguir en sus colaboradores y de este modo controlar situaciones tensas.

Estas habilidades o competencias claves de la inteligencia emocional están conformadas por:

## 1. HABILIDADES PERSONALES

1.1 Autoconciencia. Consiste en conocerse a sí mismo y usar la información proveniente de este conocimiento en forma productiva, una persona con alto nivel de autoconocimiento conoce sus fortalezas y debilidades, sus deseos y temores y puede actuar de manera tal que permita adaptarse de manera productiva a las circunstancias.

Siendo autoconscientes descubrimos nuestras fortalezas y debilidades y desarrollamos la apertura para la introducción de cambios que nos permitan una adaptación al contexto y una actuación adecuada siempre automotivado a alcanzar nuestras metas.

1.2 Autorregulación. Es la habilidad de administrar los estados internos, para establecer mecanismos que faciliten nuestra adaptación de manera adecuada a los retos y nuevas exigencias de la organización. Significa además, la capacidad para manejar las emociones de modo que faciliten las actuaciones personales.

El manejo de las emociones está orientado a utilizar de manera adecuada nuestra emocionalidad, con el objeto de no ceder a los impulsos individuales en las relaciones con los otros, de este modo evitamos que los mensajes con contenido emocional de uso inapropiado imposibilite a las personas para dar respuestas productivas.

1.3 Automotivación. La motivación se basa en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos e internos. Dependiendo de cómo manejemos

nuestra reacción ante esos factores así podremos influir en nuestra motivación.

Es la capacidad de elevar nuestro propio nivel motivacional mas allá de lo que podrían hacerlo factores externos a él, la mejor motivación no es la que viene del entorno, sino que es la que autogeneramos, la que viene de nuestro interior.

## 2. HABILIDADES RELACIONALES

2.1 Empatía. La empatía es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas, por lo tanto, es la raíz de la interacción eficaz con otras personas. Así pues, la empatía describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona; ulteriormente, eso puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones. Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.

Las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; por eso poseen normalmente mucho reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades antes incluso de que sus acompañantes sean conscientes de ellas y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.

2.2 Habilidades Sociales. Esta competencia de la inteligencia emocional nos permite encontrar el terreno para conectar, persuadir a otros e influir en ellos, mantener unas relaciones positivas y minimizar los conflictos, tener integridad.

Las personas dotadas de esta competencia o de habilidades sociales:

- Utilizan tácticas de persuasión eficaces.
- Tienen habilidades de comunicación, emiten mensajes claros y convincentes.
- Están capacitadas inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Son catalizadoras del cambio
- Tienen capacidad de negociar y resolver conflictos
- Saben trabajar con los demás en la consecución de un objetivo común.

2.3 Influencia o Capacidad de Persuasión. Podríamos definir influencia como poseer las herramientas eficaces para la persuasión. En el nivel más básico consiste en la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, ya sea en lo que respecta a nuestro interés por el cumplimiento de un objetivo, nuestro entusiasmo por superar a un competidor o el malestar que nos provoca una determinada injusticia.

Las personas hábiles en el arte de la influencia son capaces de percibir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso pueden anticiparse a ellas y conducir a quien le escucha a la meta deseada.

2.4 Habilidades de comunicación. La comunicación es el proceso humano más importante después de alimentarnos, la mala comunicación causa discrepancias, conflictos y malos entendidos. Lo más importante de la comunicación es saber escuchar, escuchar con los oídos, con el corazón y con el cerebro, abrimos a entender lo que quieren decirnos.

Generalmente escuchamos con ganas de hablar, debemos evitar la tentación de hablar de nuestra propia historia, perder un poco nuestra propia importancia dejar de defender nuestro punto de vista. Colocarnos de manera sincera en el lugar del otro. Esto se logra con

entrenamiento. Los seres humanos tenemos la tendencia de escuchar con ganas de hablar de nosotros mismos, de nuestra historia y según nuestros paradigmas.

También debemos escuchar todos los puntos de vista sin apegarnos a ninguno es así como entendemos bien lo que nos quieren decir, así mantendremos nuestra mente libre y podremos ver oportunidades y nuevos caminos para el entendimiento.

2.5 Liderazgo. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional.

Una persona emocionalmente inteligente además de relacionarse bien con los demás y comprenderlos (Habilidades Sociales) se conoce bien y se relaciona bien consigo misma (Habilidades Personales). El manejo efectivo de estas competencias será el diferencial en la actuación del líder y en los resultados que obtiene con sus colaboradores. El tipo de relación que logra establecer el líder con sus colaboradores, está regido por la reciprocidad, es decir, los colaboradores buscan en la relación aquello que valora el líder. Esto quiere decir que la calidad de la relación para alinear las motivaciones de las personas con los de la organización depende principalmente del líder de su capacidad para persuadir, entusiasmar y

ganar apoyo, la confianza y la lealtad de sus colaboradores.

### **3. APLICACIÓN DEL MODELO “CUADRO DEL COCIENTE EMOCIONAL” AYMAN SAWAF Y ROBERT COOPER (2008) A SUPERVISORES DE OPERACIONES PEPSI-COLA VENEZUELA C. A. PLANTA VALENCIA.**

Una vez revisado lo correspondiente al basamento teórico relacionado con el tema de estudio Inteligencia Emocional procederemos a compartir el resultado de la aplicación del instrumento “Cuadro de Cociente Emocional” desarrollado por Ayman Sawaf y Robert Cooper (2008) aplicado y validado estadísticamente en Estados Unidos a más de 2000 organizaciones y que persigue como objetivo fundamental explorar nuevas maneras de medir y diagramar las dimensiones de la inteligencia humana que contribuyen a la realización personal e interpersonal, al éxito de las organizaciones y al beneficio de la humanidad.

El instrumento sirve de guía en la exploración de la inteligencia emocional mostrando aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento a fin de identificar patrones individuales para el éxito. Fue aplicado a tres de los cuatro supervisores de Operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia, es decir, al 75% de la población de supervisores en estudio. A partir del análisis de resultados se realizarán propuestas estratégicas de mejora a fin de garantizar el desempeño impecable del liderazgo medio de la planta.

El cuestionario se encuentra dividido en cinco secciones subdivididas a su vez en 21 escalas que abarcan la totalidad de las competencias emocionales personales y relacionales. El entrevistado realiza una valoración a los enunciados planteados en una escala primaria (0, 1, 2 y 3) para posteriormente totalizar por cada subdivisión en cada sección e introducir las valoraciones generales en el cuadro sugerido por los autores, donde se determina el desarrollo de cada competencia en función de cuatro niveles: Óptimo,

Diestro, Vulnerable y Cautela, definidos de la siguiente manera:

- Cautela: No tiene la competencia desarrollada, debe tomar acciones de mejora a corto plazo para corregir la situación.
- Vulnerable: Tiene un bajo desarrollo de la habilidad en estudio. La misma debe ser trabajada y desarrollada a corto plazo para enmendar la situación.
- Diestro: Posee la habilidad en estudio en desarrollo, la cual, mediante un reforzamiento

constructivo a corto y mediano plazo, puede llegar al nivel optimo.

- Optimo: Tiene un alto nivel de desarrollo de la competencia estudiada. Esta imponente fortaleza se debe continuar reforzando con estímulos positivos de forma constante.

De acuerdo a los criterios de los autores y utilizando como base las competencias emocionales definidas por Goleman (1998) se introdujeron estas 21 escalas en cuatro competencias claves definidas por el autor anteriormente citado de donde se parte el análisis de la data recopilada.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento son los que se muestran en las tablas 1, 2 y 3.

**TABLA 1.**  
**RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTO. ENFOQUE DE HABILIDADES PERSONALES.**

| <b>DIMENCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>AUTO - CONCIENCIA</b>                               |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Sucesos de la vida                                     |               |                | 2                 |                |
| Presiones del trabajo                                  |               |                | 2                 |                |
| Presiones personales                                   |               |                | 2                 |                |
| Intención  |               | 3              |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2.25</b>   |                | <b>VULNERABLE</b> |                |

| <b>DIMENCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>AUTO - REGULACION</b>                               |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Conciencia emocional de si mismo                       |               | 3              |                   |                |
| Expresión emocional                                    |               | 3              |                   |                |
| Conciencia Emocional de otros                          |               | 3              |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3</b>      |                | <b>DIESTRO</b>    |                |

Fuente: Propia

**TABLA 2.**  
**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO. ENFOQUE DE HABILIDADES RELACIONALES.**

| <b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>EMPATIA</b>   |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Creatividad  |               | 3              |                   |                |
| Elasticidad  |               | 3              |                   |                |
| Perspectiva  |               | 3              |                   |                |
| Intuición  |               |                | 2                 |                |
| Radio de confianza                                     |               | 3              |                   |                |
| Poder Personal   |               | 3              |                   |                |
| Integridad   | 4             |                |                   |                |
| Salud General  |               | 3              |                   |                |
| Calidad de vida  | 4             |                |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3.11</b>   |                | <b>DIESTRO</b>    |                |

| <b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>HABILIDADES SOCIALES</b>                            |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Conexiones interpersonales                             |               | 3              |                   |                |
| Descontento constructivo                               |               | 3              |                   |                |
| Compasión  |               |                | 2                 |                |
| Cociente de relaciones                                 |               | 3              |                   |                |
| Optimo rendimiento                                     |               | 3              |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2.80</b>   |                | <b>DIESTRO</b>    |                |

Fuente: Propia.

**TABLA 3**  
**RESUMEN DE RESULTADOS APLICACIÓN INSTRUMENTO CUADRO DE COCIENTE EMOCIONAL**

| <b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> | <b>RESULTADOS</b> |
|--|-------------------|
| AUTO - CONCIENCIA                                      | VULNERABLE        |
| AUTO - REGULACION                                      | DIESTRO           |
| EMPATIA  | DIESTRO           |
| HABILIDADES SOCIALES                                   | DIESTRO           |

Fuente: Propia.

- ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS:**

Como se observa en la Tabla 1, los resultados obtenidos reflejan que la competencia emocional de la autoconciencia se encuentra en un nivel vulnerable, lo

que indica que es necesario desarrollar planes de acción efectivos para el cierre de brechas.

El autoconocimiento es un rasgo distintivo en los líderes exitosos, es la habilidad necesaria para entender nuestras propias emociones así como también las

propias fortalezas, motivaciones, valores y limitaciones, así como el impacto que nuestras reacciones generan en los otros.

Los líderes conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas, saben concretar lo más adecuado para alcanzar el éxito, saben hacia qué camino se dirigen, logran adaptarse a los cambios con flexibilidad tal que logran superar los obstáculos que se encuentran.

El líder debe conseguir que los integrantes de su equipo logren construir relaciones efectivas que generen la consciencia de trabajo en equipo, objetivos comunes y una visión compartida (alineados con la estrategia y visión de la organización). Si el líder no conoce su propia disposición para emprender oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios no podrá ser una agente cambio, por el contrario estará modelando conductas que tal vez no sean las requeridas para garantizar el óptimo desempeño del equipo.

La autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de mejora de uno mismo.

Continuando con el análisis, como se observa en la Tabla 2, las competencias básicas de la inteligencia emocional evaluadas, con relación a las habilidades relacionales, se encuentran en un nivel Diestro, lo que implica que aunque hay un buen dominio de las mismas aun se pueden seguir desarrollando, especialmente lo que respecta a la Intuición y la Compasión, que se aprecian como puntos más débiles.

La intuición es una cualidad innata que todos los seres humanos poseemos en mayor o menor medida. La efectividad de los resultados del líder está relacionada con la disposición que el mismo tenga para integrar los aspectos lógicos con los emocionales, la correcta interpretación de las reacciones emocionales contribuyen ampliamente con las relaciones

interpersonales por cuanto están vinculadas con el fomento de relaciones basadas en la empatía.

El contexto actual donde se desenvuelve la empresa conlleva de manera implícita la toma de decisiones con alto grado de incertidumbre, para lo cual se requiere un nivel óptimo de autoconocimiento que permita conocer las señales que le indican al líder que va por el camino correcto.

Respecto a la intuición podemos afirmar lo siguiente:

Depende de la conciencia que tiene cada persona de sí misma, por ello que algunas personas sean más intuitivas que otras. Más que un rasgo de la personalidad es una función del cerebro.

Viene a ser el modo de pensar “por defecto”, es decir, actúa cuando no aplicamos el pensamiento racional.

Va directamente relacionada con el autoconocimiento ya que se manifiesta comúnmente en palabras, imágenes, sentimientos o sensaciones viscerales que no todo el tiempo son interpretadas correctamente. Permite leer entre líneas y conocer los sentimientos de los demás al margen de sus palabras.

Es una característica innata pero cultivable, parece mostrarse proporcional a la honradez emocional y a la motivación por saber, por descubrir y resolver.

Debe ser manejada eficientemente ya que la misma genera motivación, las señales intuitivas nos mueven a la acción, sin embargo es conveniente poner la razón por medio y evitar tomar decisiones precipitadas.

#### • ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS RESULTADOS:

El análisis detallado de los resultados arrojados por el instrumento por competencias es el siguiente:

## 1. AUTOCONCIENCIA

**TABLA 4.  
RESULTADOS AUTOCONCIENCIA.**

| DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA |             |         |                   |         |
|---|-------------|---------|-------------------|---------|
| AUTO - CONCIENCIA                               |             |         |                   |         |
| PONDERACION                                     | OPTIMO      | DIESTRO | VULNERABLE        | CAUTELA |
|   | 4           | 3       | 2                 | 1       |
| Sucesos de la vida                              |             |         | 2                 |         |
| Presiones del trabajo                           |             |         | 2                 |         |
| Presiones personales                            |             |         | 2                 |         |
| Intención                                       |             | 3       |                   |         |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>2.25</b> |         | <b>VULNERABLE</b> |         |

Fuente: Propia.

En general, se evidenció en la muestra en estudio que se encuentra en nivel “Vulnerable” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Sucesos de la Vida, presiones del trabajo y presiones personales el grupo mostró un resultado en nivel “Vulnerable”.

Respecto a su nivel de intención su resultado fue “Diestro”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, son altamente susceptibles a cambios o eventos que ocurran a nivel personal y profesional, lo cual podría impactar directamente en el desempeño de sus actividades laborales y en las relaciones con su entorno tanto a nivel personal como profesional, que incluye relaciones con sus familiares, colaboradores, pares y supervisores; esto representa una oportunidad de mejora del grupo sobre la cual la organización debería prestar especial atención para cerrar las brechas detectadas.

## 2. AUTO-REGULACIÓN

**TABLA 5.  
RESULTADOS AUTO-REGULACIÓN.**

| DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA |          |         |                |
|---|----------|---------|----------------|
| AUTO - REGULACION                               |          |         |                |
| PONDERACION                                     | OPTIMO   | DIESTRO | VULNERABLE     |
|   | 4        | 3       | 2              |
| Conciencia emocional de si mismo                |          | 3       |                |
| Expresión emocional                             |          | 3       |                |
| Conciencia Emocional de otros                   |          | 3       |                |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>3</b> |         | <b>DIESTRO</b> |

Fuente: Propia.

En general, en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel “Diestro” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Consciencia Emocional de Si mismo, Expresión emocional y Conciencia emocional de Otros, el grupo mostro un resultado en nivel “Diestro”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, posee un nivel aceptable de conocimiento emocional lo que les permite ser conscientes y aceptar sus propios sentimientos, expresar asertivamente sus emociones y reconocer las emociones o sentimientos existentes en su entorno, bien sea con las personas que conviven o trabajan en el día a día; esta representa una fortaleza

en desarrollo del grupo en la cual debe seguir trabajándose para alcanzar la valoración óptima de desempeño en esta dimensión.

### 3. EMPATÍA

**TABLA 6.  
EMPATÍA**

| <b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>EMPATIA</b>   |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Creatividad  |               | 3              |                   |                |
| Elasticidad  |               | 3              |                   |                |
| Perspectiva  |               | 3              |                   |                |
| Intuición  |               |                | 2                 |                |
| Radio de confianza                                     |               | 3              |                   |                |
| Poder Personal   |               | 3              |                   |                |
| Integridad   | 4             |                |                   |                |
| Salud General  |               | 3              |                   |                |
| Calidad de vida  | 4             |                |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   |               | <b>3.11</b>    |                   | <b>DIESTRO</b> |

**Fuente:** Propia.

En general en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel "Diestro" de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Con respecto a los subniveles Integridad y Calidad de Vida, el grupo mostro un resultado en nivel "Óptimo"; con respecto a los subniveles creatividad, elasticidad, perspectiva, radio de confianza, poder personal y salud general el grupo mostro un nivel "Diestro"; respecto al subnivel intuición el resultado ubico al grupo en condición "vulnerable".

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, manifiesta como una fortaleza imponente su alto sentido

de honestidad combinado con una percepción de bienestar y satisfacción en su vida, que se traduce en un desempeño dentro de las normas y valores de la compañía y una alta motivación en lo personal y en lo laboral. Por otro lado, en el grupo se evidencia como fortaleza en desarrollo, la apertura con relación a proyectos e ideas nuevas, la habilidad de manejar los cambios en su entorno de forma dinámica y oportuna, la capacidad de sacar lo mejor de cada situación, el desarrollo de la confianza en otros, la habilidad de generar impacto influencia en otros para conseguir lo que quieren y el manejo adecuado de las situaciones de la vida cotidiana para que no impacten negativamente en su salud física y mental; con relación a los puntos anteriores la empresa debería tomar acciones que permitan llevar los valores actuales a niveles Óptimos



cuidando que estos no tiendan a volverse “Vulnerables” ya que esto afectaría el desempeño laboral del grupo en estudio pudiendo llegar a truncar el desarrollo de programas novedosos en la compañía, como sistemas de mejoramiento continuo y proyectos vinculados con la mejora de los procesos por ejemplo, además de repercutir en las condiciones de salud física y emocional de las personas evaluadas que a la larga representan importantes pérdidas en la organización. Adicionalmente, se refleja que el grupo de supervisores evaluados presenta como oportunidad de mejora el

lograr desarrollar sus capacidades intuitivas para tomar decisiones correctas aun con poca información, lo que representa un factor crítico a ser abordado a prontitud debido a que por el riesgo país actual en el contexto de trabajo un importante número de decisiones que se deben tomar en los procesos de elaboración de productos para consumo masivo poseen un alto grado de incertidumbre, por lo que el desarrollo de esta competencia permitirá que las decisiones tomadas en el día a día sean asertivas y eficaces.

#### 4. HABILIDADES SOCIALES

**TABLA 7.  
HABILIDADES SOCIALES.**

| <b>DIMENSION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EVALUADA</b> |               |                |                   |                |
|--|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>HABILIDADES SOCIALES</b>                            |               |                |                   |                |
| <b>PONDERACION</b>                                     | <b>OPTIMO</b> | <b>DIESTRO</b> | <b>VULNERABLE</b> | <b>CAUTELA</b> |
|  | <b>4</b>      | <b>3</b>       | <b>2</b>          | <b>1</b>       |
| Conexiones interpersonales                             |               | 3              |                   |                |
| Descontento constructivo                               |               | 3              |                   |                |
| Compasión  |               |                | 2                 |                |
| Cociente de relaciones                                 |               | 3              |                   |                |
| Óptimo rendimiento                                     |               | 3              |                   |                |
| <b>TOTAL</b>   |               | <b>2.80</b>    |                   | <b>DIESTRO</b> |

**Fuente:** Propia.

En general en la muestra de estudio se evidenció que se encuentra en nivel “Diestro” de aplicación, teniendo como desglose de las variables tomadas las siguientes ponderaciones:

Conexiones interpersonales, descontento constructivo, cociente de relaciones y óptimo rendimiento obtuvieron un nivel “Diestro”.

Respecto a su nivel de compasión su resultado fue “Vulnerable”.

Al respecto se puede concluir que el grupo de supervisores de Pepsi-Cola Venezuela Planta Valencia, son personas que tienen en desarrollo la habilidad de establecer conexiones profundas con las personas de

su entorno, de poder contradecir con eficacia y de manera constructiva los puntos en los que estén en desacuerdo y de lograr resultados altamente satisfactorios tanto en lo personal como en lo profesional, motivado a la atención especial y focalizada que le prestan a las tareas desempeñadas y a su nivel de compromiso con el cumplimiento de las mismas; estas destrezas deberían ser reforzadas por la organización de manera de aprovechar el nivel de progreso de las mismas en la población estudiada. En contraste con lo anterior, debería ser de ocupación para la organización que el grupo de supervisores en estudio mostrara un nivel bajo del desarrollo de la compasión, que implica que la mayoría de las veces se percibe que en algunas situaciones se puede tender a no ayudar y entender a los demás en situaciones difíciles, por lo que

se les dificulta el ponerse en lugar de otras personas ante esta clase de eventos, vulnerando por ende la confianza en el equipo de trabajo.

#### 4. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS EN COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

A fin de desarrollar propuestas estratégicas viables para el cierre de brechas evidenciadas mediante los resultados arrojados por la aplicación del Cuadro del

Cociente de Inteligencia Emocional a los Supervisores de Operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia, se realizó un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (análisis DOFA), lo que permite planificar tácticas que atiendan las debilidades arrojado por el instrumento y a su vez consideran el entorno particular en el que se desenvuelve la empresa.

Dicho análisis es presentado con detalle en la tabla 8.

**TABLA 8.**  
**MATRIZ DOFA. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO.**

| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| 1.1 Falta de apertura como consecuencia del bajo nivel de autoconocimiento, lo que podría traducirse en encasillarse en una misma manera de aproximarse a los colaboradores.<br>1.2 No es posible para el líder autorregularse ya que no se conoce con exactitud cuáles serán las reacciones ante determinadas situaciones.<br>1.3 Limitaciones en la mejora continua de las actuaciones personales del líder, ya que no reflexiona efectivamente sobre el perfil de sus fortalezas y debilidades.<br>1.4 Desconocimiento de las fortalezas con las que cuenta el líder y su equipo para cumplir con los objetivos fijados por la organización.<br>1.5 Inseguridad al momento de tomar decisiones en un entorno con alto grado de incertidumbre.<br>1.6 Disminución de la confianza de los colaboradores con el líder por efecto de que el mismo no manifiesta apoyo en los momentos difíciles. | 2.1 Implementación de programas de capacitación para el desarrollo de las competencias emocionales.<br>2.2 Implementación de programa de mejoramiento continuo de la planta.<br>2.3 Implementación de programa de evaluación por competencias de Empresas Polar.  |
| AMENAZAS  | FORTALEZAS  |
| 3.1 Entorno cambiante con alto grado de incertidumbre.<br>3.2 Clima organizacional afectado por temas de sindicales que limitan las óptimas relaciones supervisor-supervisado.<br>3.3 Entrada en vigencia frecuente de nuevas leyes y regulaciones por parte del estado y que afectan directamente a la Empresa.  | 4.1 Apoyo de la alta gerencia en lo que respecta a la implementación de programas de desarrollo de competencias emocionales a fin de garantizar la formación de líderes catalizadores de cambios.<br>4.2 Líderes íntegros alineados con los valores de la organización.<br>4.3 Consciencia a nivel supervisorio de la importancia del capital humano en el éxito de los procesos, lo cual se evidencia por el nivel de desarrollo de las competencias relacionales.<br>4.4 Alto nivel de creatividad, lo que representa un potenciador de las mejoras continuas en los procesos y en las operaciones. |

Fuente: Propia.

Luego de evaluar los datos arrojados mediante la aplicación y el análisis del instrumento, y hacer la valoración de los aspectos claves del mismo, se realizó el levantamiento de las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades; a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y concebir detalladamente los planes de contingencias necesarios para enfrentar la materialización de las amenazas. A continuación se describen en detalle las estrategias propuestas:

### **ESTRATEGIAS DO (CRUCE DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)**

O1-D1 Realización de estudio 360° a fin de considerar la percepción de los supervisados y los jefes respecto a las competencias emocionales de los supervisores y su estilo de liderazgo.

O2-D4 Implementación de técnicas de mejora de desempeño y equipos multidisciplinarios de mejoramiento continuo que apuntan al cumplimiento de los objetivos fijados por la organización.

O1-D1-D2 Desarrollo de plan de adiestramiento "La Súper...Visión", dirigido a fortalecer conocimiento en manejo de emociones, trabajo en equipo, desarrollo de confianza, entre otros.

O1-D1-D2 Replicar programas de capacitación aplicada en otras plantas relacionadas con habilidades de Coaching.

O3-D3 Aplicar evaluación por competencias a los supervisores de operaciones de Pepsi-Cola Venezuela C.A.

### **ESTRATEGIAS AO (CRUCE DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

O1-A1-A2 Capacitar a los supervisores para fortalecer las habilidades de negociación, flexibilidad, adaptación al cambio, entre otros.

O1-A3 Actualización constante en lo que respecta a nuevas normativas y leyes al equipo supervisorio.

### **ESTRATEGIA FA (CRUCE DE FORTALEZAS Y AMENAZAS)**

F4-D4 Generación de equipos multidisciplinarios de mejora continua que faciliten la interacción del supervisor con sus supervisados para mejorar los procesos.

### **Estrategia DF (Cruce de Debilidades y Fortalezas)**

F1-D5 Realización de sesiones de feedback trimestral para análisis de logro de objetivos duros y avances en la parte blanda incluyendo la toma de decisiones.

En consecuencia del anterior análisis se sugiere que la organización revise las estrategias descritas producto de la evaluación del nivel de aplicación de competencias de inteligencia emocional a fin de transformarlas en acciones que contribuyan con el fortalecimiento de las capacidades de sus supervisores de operaciones, lo cual se verá capitalizado en mejoras en el clima laboral y cumplimiento de los objetivos del negocio.

La inteligencia emocional es el componente primordial y necesario del perfil del nuevo líder catalizador del cambio, ya que por medio de su desarrollo podrá controlar y hacerse responsable de aspectos claves sobre su propia vida y así, como ente orientador en las organizaciones, también podrá liberar talentos y competencias de su equipo.

## 5. CONCLUSIONES

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones está lleno de constantes cambios donde en la gran cantidad de las decisiones que toma el líder el elemento reinante es la incertidumbre, lo que ha obligado a llevar a cabo cambios de paradigmas en lo que respecta a la importancia que se da al capital humano dentro de los procesos, buscando la formación de equipos de alto desempeño alineados totalmente con las metas de la organización, con la flexibilidad requerida para adaptarse a los procesos de cambio y que fomenten un clima laboral satisfactorio en la empresa. Esto solo se logra mediante la influencia y el liderazgo del supervisor como catalizador fundamental de cambios, es por ello que el mismo debe contar con un perfil adecuado con competencias desarrolladas que involucren aquellas que van más allá de los conocimientos técnicos, estas competencias son conocidas como competencias emocionales y que han sido desarrolladas en el enfoque de inteligencia emocional utilizados en esta investigación.

Mediante el fortalecimiento de las dimensiones de la inteligencia emocional, el líder garantiza el logro de los siguientes objetivos:

- Mejoras en el clima organizacional por comunicación eficaz con los supervisados, escucha activa, empatía y demás competencias relacionales.
- Toma de decisiones acertadas en ambientes de incertidumbre con el uso de la intuición.
- Desarrollo del autoconocimiento del líder y utilización del mismo para mejorar constantemente las formas de tratar con los demás y las relaciones.
- Fomento del mejoramiento continuo de los procesos, lo que impacta en la productividad e involucramiento del personal en proyectos vitales para la organización.
- Flexibilización de los mapas personales y control de las interpretaciones a través del

autoconocimiento, lo que favorece la autorregulación y el manejo de situaciones conflictivas.

- Mayor sinergia en los equipos de trabajo apoyados en la empatía y habilidades sociales.

Aplicar instrumentos de medición de nivel de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional permite a las empresas evidenciar cuales son las brechas de sus líderes en la parte actitudinal y establecer así planes de acción efectivos para el cierre de las mismas.

En relación al caso específico de estudio se puede concluir que los supervisores de Pepsi-Cola Venezuela C.A. Planta Valencia poseen un nivel de fortaleza en desarrollo en las competencias emocionales, siendo de mejora: a) el perfeccionamiento de la intuición como herramienta para la toma de decisiones y b) la compasión para fortalecer la empatía y las relaciones con los supervisados.

Las estrategias propuestas van alineadas principalmente con la implementación de un plan de formación y evaluación de competencias para los supervisores tomando en cuenta principalmente las competencias emocionales sobre las técnicas, contando para ello, con el apoyo incondicional de la alta gerencia durante el transcurrir de este proceso.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARUSO Y SALOVEY Salovey (2005). **El directivo emocionalmente inteligente**. Editorial Algaba. España.

COVEY, S (2004) **El Octavo Hábito**. Editorial Paidós. Barcelona, España

COOPER R. y SAWAF A. (2008). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones**. Editorial Norma. Barcelona, España

GOLEMAN, D (1995a). **Que define a un líder**. Publicación Hay Group.

(1998b). **Por qué la inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual**. Editorial Norma. . Barcelona, España

(1998c). **Inteligencia Emocional**. Editorial Norma. . Barcelona, España

# ASPECTOS FINANCIEROS QUE INCIDEN EN LAS EXPORTACIONES DE EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS

Jenny Romero\*  
Lissette Hernández\*\*  
Neida Bracho\*\*\*

\* Msc. en Gerencia de Empresas. Docente – Investigador adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad del Zulia. Miembro PPI. E-Mail: Jennyfrb@yahoo.com.

\*\* Msc. Gerencia de Empresas, Msc. Macroeconomía y Política Económica. Docente – Investigador adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas la Universidad del Zulia. Miembro PPI. E-Mail: lissettehf@yahoo.es

\*\*\* Msc. Macroeconomía y Política Económica. Docente Investigador adscrita al Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad del Zulia. E-Mail: neidabracho@hotmail.com

Esta investigación persigue estudiar los mecanismos de financiamiento utilizados en las exportaciones no tradicionales de las empresas familiares venezolanas, la metodología corresponde a una investigación descriptiva y de campo. Entre los resultados destacan: poca disposición a utilizar las fuentes externas de financiamiento debido a que compromete el control de la empresa en manos de terceros, en cuanto a las instituciones financieras se evidenció un mayor uso de las fuentes privadas que las de naturaleza pública, ello derivado de la lenta capacidad de respuesta de éstas. Por último, se señala como principal obstáculo para las exportaciones la política de control cambiario.

**Palabras clave:** Empresa familiar, financiamiento, exportaciones no tradicionales.

**Recibido:** 15 - 05 - 2008

**Aceptado:** 18 - 09 - 2008

## Summary

The propose investigation persecutes to study the used mechanisms of financing in the nontraditional exports of the Venezuela familiar companies; the methodology corresponds to a descriptive investigation and of field. Between the results they emphasize: little disposition to use the outsourcing of financing because it jeopardizes the control of the company into the hands of third, as far as the financial institutions demonstrated a greater use of the private sources that those of public nature, it derived from the slow capacity of answer of these. Finally, the policy of exchange control is indicated like main obstacle for the exports.

**Key words:** Familiar company, financing, nontraditional exports.

# FINANCIAL ASPECTS OF THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION IN THE VENEZUELAN FAMILIAR COMPANIES

**Jenny Romero \***  
**Lissette Hernández \*\***  
**Bracho Neida \*\*\***

\* Msc. in Business Management. Faculty - Researcher attached to the Institute for Economic Research at the University of Zulia. Member PPI.  
E-Mail: Jennyfrb@yahoo.com.

\*\* Msc. Business Management, Msc. Macroeconomics and Economic Policy. Faculty - Researcher attached to the Institute for Economic Research at the University of Zulia.. Member PPI.  
E-Mail: lissetteh@yahoo.es

\*\*\* Msc. Macroeconomics and Economic Policy. Faculty Researcher attached to the Institute for Economic Research at the University of Zulia.  
E-Mail: neidabracho@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es un tema de reciente aparición en el escenario académico, su noción comprende dos ámbitos de naturaleza distinta, la empresa y la familia, cuyas interacciones ejercen influencia en la gestión de la empresa, pues la familia involucra un sistema basado en las emociones y la empresa lo respalda en la racionalidad del mercado, estos rasgos le otorgan el calificativo de unidades económicas potencialmente conflictivas que enfrentan innumerables retos.

En el ámbito latinoamericano se ha venido observando en los últimos años una preocupación por el abordaje de los problemas de la empresa familiar y el avance del proceso de globalización en el cual se encuentra inmersa. Concretamente en Venezuela los antecedentes sobre esta área de investigación son prácticamente inexistentes. No obstante, se cuenta con un cúmulo de información vinculada de forma indirecta a la empresa familiar como los estudios sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los cuales destacan que más del 90% del tejido empresarial venezolano corresponde a este sector (Romero et al., 1999). Además de revelar el carácter familiar y la débil competitividad puesta de manifiesto en el mercado internacional, medida a través de las exportaciones no tradicionales.

Lo anteriormente expresado se explica en cierta medida por la situación actual por la que atraviesan las exportaciones no petroleras correspondientes al sector privado venezolano, cuyo monto en términos relativos ha venido disminuyendo, pues en el año de 2006 se ubica en el orden del 10%, versus un 14.01% en el 2005, un 18.75% en el 2004, 20.60% para el 2003, un 25.80% en el 2002, 25.40% para el 2001, 27.01% durante el 2000, 21.02% para 1999 y 30,70% en 1998 (Aristimuño y asociados, 2006; Banco Exterior, 2004). Estos porcentajes denotan gran preocupación, dado que el país ha venido acentuando la dependencia del petróleo, afianzado su carácter monoexportador, en detrimento del sector exportador no tradicional; con lo

cual se frena la tan anhelada diversificación del aparato productivo promulgada en el Plan Estratégico de Comercio Exterior 2004-2007.

Las cifras revelan que las empresas venezolanas enfrentan grandes dificultades para internacionalizarse a través de la promoción de exportaciones, cuestión que está asociada a factores del entorno en el cual interactúan, así como también a factores inherentes a sus propias capacidades y recursos. Con respecto a este último aspecto, es necesario resaltar el papel que los recursos financieros juegan en el proceso de internacionalización, dado que éstos constituyen los medios a través del cual pueden optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar las estrategias de mercadeo y posicionamiento en el ámbito internacional.

Ahora bien, satisfacer las necesidades financieras para promover una expansión internacional en el sector de las empresas familiares es una tarea difícil, pues por un lado, cuentan con limitados recursos financieros para hacer frente a los requerimientos de una política de crecimiento mundial, como la que demanda la exportación de bienes y servicios, y por el otro, evidencian una conducta de resistencia a abrir el capital de la empresa a socios ajenos a la familia que podrían aportar los fondos necesarios para dicho crecimiento, situación que constituye un freno al desarrollo de la actividad internacional. En efecto, con frecuencia se afirma que el predominio de la esfera familiar vuelve a los empresarios más conservadores y temerosos a asumir los retos que implica el mercado internacional, ya que lo que está en juego es el patrimonio de la familia, por este motivo existe una tendencia a retrasar en la medida de lo posible esta decisión o simplemente conformarse con abarcar sólo el mercado local.

Por lo tanto, esta investigación persigue estudiar los mecanismos de financiamiento utilizados en las exportaciones no tradicionales de las empresas familiares venezolanas



## 2. ASPECTOS TEÓRICOS DEL FINANCIAMIENTO.

Algunos autores señalan que la razón fundamental por la cual la empresa familiar inicia tardíamente su internacionalización es debida a una actitud reacia frente a dicho proceso (Gudmundson et al., 1999. En Cañas et al., 2000). Tal comportamiento se explica por el elevado nivel de riesgo que percibe el empresario en el empleo de los recursos que requiere para promover su expansión.

La actitud conservadora con relación al problema del financiamiento puede explicarse a través de la teoría de Pecking Order, la cual se basa en un orden de preferencia establecido internamente en la organización, a la hora de elegir las fuentes que financiarán la actividad exterior, fijando como primera alternativa la autofinanciación, como segunda, la utilización de fuentes externas ajenas y como última, el recurso de fuentes de capital externo propio. Entre los argumentos se explican por un lado, el rechazo del empresario a introducir en la empresa cualquier agente que participe o intervenga en su gestión y por el otro lado, el costo de las diversas fuentes que evolucionarían de forma creciente al pasar de una fuente a otra de las ya mencionadas (Myers y Majluf, 1984. En Cañas et al., 2000).

En el siguiente apartado se presentan los fundamentos teóricos que respaldan el análisis de las fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas familiares, examinadas de acuerdo a su origen (interna y externa) y al tiempo (corto y largo plazo).

En este sentido, el financiamiento de la exportación se relaciona con aspectos involucrados con la obtención de recursos financieros para tal actividad, estas fuentes pueden ser de carácter interno y externo a la empresa (Daniels y Radebaugh, 2000). A su vez, tales fuentes pueden ser de naturaleza pública y/o privada.

El financiamiento se considera interno cuando las empresas se financian con recursos propios o de los socios. Entre los más comunes se destacan: Utilidades

no distribuidas, aumento de capital, pasivos laborales o acumulados y el arrendamiento financiero.

En tanto las fuentes de financiamiento externas, son todas aquellas operaciones a través de la cual la empresa solicitante obtiene recursos financieros de terceros, bien para capital de trabajo, activos circulantes, temporales y permanentes ó para inversiones. El mismo puede ser clasificado en corto y largo plazo (Chiavenato, 1999). Entre ellas destacan el mercado de capitales, fondos provistos por terceros, bancos privados, fondos provistos por el Estado.

Con relación a la fuente pública, el financiamiento a las exportaciones es emprendido por el Estado venezolano a través de la banca y diferentes entes y organismos que se han trazado como objetivo fomentar y apoyar a la pequeña y mediana empresa en cuanto a los planes expansivos de producción y exportación, tales como el Banco Industrial de Venezuela (BIV), Banfoandes, Fondo de Crédito Industrial (FONCREI), entre otros; sin embargo, se ha creado una plataforma especial para fomentar las actividades de exportación a través del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

La fuente de financiamiento de origen privado está relacionada con los particulares, la banca privada, nacional e internacional, financistas, consorcios, grupos económicos y capitales privados, los cuales facilitan los recursos para quienes lo requieran. En este apartado básicamente se aborda lo relacionado con la banca privada internacional, pues en el anterior se mencionó una gama de instrumentos financieros utilizados por la banca nacional. Entre las instituciones de carácter multilateral de mayor importancia están: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Por otro lado, Weston y Copeland (1995), definen el financiamiento a corto plazo como la deuda originalmente programada para ser reembolsada dentro de un año. Igualmente menciona que existen tres fuentes principales de fondos con vencimientos a corto plazo como son el crédito comercial entre empresas, los

préstamos provenientes de bancos comerciales y el papel comercial.

Mientras que el financiamiento a largo plazo es una forma de obtener recursos de terceros (bancos comerciales) a plazos superiores a un año. Normalmente se ubican a través de fondos especiales de instituciones públicas, de recursos captados en el exterior, pagarés, obligaciones y de recursos propios (Chiavenato, 1999). Este tipo de financiamiento se concede mayormente para la adquisición de propiedad inmueble, fábricas y equipos que van a ser de utilidad y pagaderos por varios años. Según Weston y Copeland (1995), esta modalidad va dirigido a la inversión en activos a largo plazo, principalmente propiedades, plantas y equipos y proyectos de expansión de infraestructura. Las fuentes de financiamiento de largo plazo comprenden: Acciones comunes y preferentes, bonos, arrendamiento financiero y el financiamiento directo.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

La metodología empleada se baso en un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo-transversal. La técnica utilizada para la recolección de la información, fue el cuestionario y la observación directa del investigador. Las características definitorias de la población objeto de estudio lo constituyeron básicamente dos criterios: En primer lugar, se consideraron las empresas que han realizado o estén llevando a cabo procesos de exportación; en segundo lugar, la propiedad de la misma está en manos de uno o más grupos familiares. Por otra parte, se hizo necesario la selección de sectores de actividad económica con experiencia en exportación, para ello se eligieron cuatro sectores: Camarones, confección, cueros y pieles y resinas plásticas (Ver tabla no. 1)

**TABLA Nº 1  
EMPRESA FAMILIARES-SECTORES**

| SECTORES  | NO DE EMPRESAS |
|---|----------------|
| Empresas familiares exportadoras del sector confección, que mantienen actividades comerciales importantes en Venezuela, resultado del censo realizado a todas las empresas del sector de acuerdo a información de Exportadores de Venezuela (AVEX), el Directorio de Exportadores del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX), y Cámara Venezolana del Vestido (CAVEDIV) | 10             |
| Empresas familiares exportadoras inscritas en la Cámara Venezolana del Calzado y sus Componentes (CAVECAL)  | 10             |
| Empresas familiares manufactureras exportadoras procesadoras de resinas plásticas ubicadas en el Estado Zulia, inscritos en la Asociación Venezolana de Plásticos.  | 9              |
| Empresas camaroneras que exportan en el estado Zulia, que se encuentran inscritas en el Registro de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente (RASDA) de la Dirección Estatal Ambiental Zulia del Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales  | 7              |
| <b>TOTAL DE EMPRESAS</b>  | <b>36</b>      |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 - 2005.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS.

En esta sección se plasman los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento dirigido a las empresas familiares exportadoras venezolanas pertenecientes a los sectores: confección, calzado y sus componentes, procesadoras de resinas plásticas y empresas camaroneras.

Considerando para ellos los siguientes aspectos:

Rasgos Generales de las empresas familiares, Acceso a los incentivos de exportación, características del financiamiento público y privado y trabajos en el proceso de exportación.

##### 4.1. RASGOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el estudio se determinaron las fuentes de financiamiento de naturaleza pública y privada utilizadas por las empresas familiares, así como una

serie de características generales de las empresas objeto de estudio que permiten conocer aspectos relativos a la actividad productiva desempeñada, tamaño de los sectores investigados, generación familiar que gerencia la empresa, entre otros. Asimismo, se abordaron los aspectos legales y operativos que influyen en el financiamiento de las exportaciones de tales establecimientos, como también se analizó el acceso a los recursos financieros y los obstáculos presentes en el proceso de exportación de tales empresas.

Dentro de las características generales de las empresas encuestadas se señala que la modalidad de internacionalización más utilizada constituye la exportación e importación de bienes y servicios. La mayoría se encuentra realizando actividades de exportación, no obstante, en los sectores de la confección y el calzado, un 50% de los empresarios encuestados manifestó no estar realizando tal actividad, dado la pérdida de condiciones de competitividad de estos rubros en el mercado internacional

**TABLA 2.**  
**ACTIVIDAD EXPORTADORA EN EJECUCIÓN SEGÚN SECTORES. CIFRAS ABSOLUTAS Y RELATIVAS**

| SECTORES                          | SI        | NO        | TOTAL     | FR SI      | FR NO      | TOTAL       |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| Confección                        | 5         | 5         | 10        | 50%        | 50%        | 100%        |
| Calzado y sus componentes         | 5         | 5         | 10        | 50%        | 50%        | 100%        |
| Procesadoras de resinas plásticas | 9         | -         | 9         | 100%       | -          | 100%        |
| Empresas camaroneras              | 7         | -         | 7         | 100%       | -          | 100%        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>26</b> | <b>10</b> | <b>36</b> | <b>72%</b> | <b>28%</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

El tamaño de las empresas familiares en un 64% se encuentra en el estrato de la pequeña y mediana empresa, ya que poseen un número de empleados que se ubica entre once y cien trabajadores. Los años de fundación de los establecimientos

considerados, tienen una antigüedad promedio de 10 años, es decir, la mayoría corresponde a organizaciones jóvenes, que se iniciaron a comienzo de la década de los noventa, lo que evidencia que el 69% de las empresas familiares objeto de estudio

son gerenciadas por la primera generación, en otras palabras, que están siendo dirigidas por el fundador únicamente o éste con sus hijos. En el caso de la segunda generación representa el 31%, además los resultados muestran que esta transferencia de propiedad ha operado en sectores de mayor tradición como confección, calzado y plástico.

#### **4.2. ACCESO A LOS INCENTIVOS DE EXPORTACIÓN Y ACUERDOS DE INTEGRACIÓN**

En cuanto a la utilización de los incentivos tributarios diseñados por el Estado venezolano para promocionar las exportaciones, se observó que aproximadamente el 89% de los empresarios no hacen uso del Draw Back, ello debido al lento proceso administrativo que hace que sean entregados con cierto retraso, aspecto que los desmotiva a seguir colocando su producto en el mercado internacional, con lo cual se pierde todo el esfuerzo gubernamental. Es importante destacar, que sólo una minoría de los encuestados (11%) pertenecientes al sector calzado y en menor medida a la confección manifestó haber empleado este mecanismo. Similar comportamiento tienen los empresarios con respecto a la recuperación del crédito fiscal, en el cual se aprecia que sólo el 33% de los empresarios (sector calzado y confección) hacen uso de dicho incentivo, pues alrededor de un 67% contestaron que no lo utilizan. Dentro de las razones esbozadas por las empresas que no han aprovechado la recuperación del crédito fiscal está: desconocimiento de la existencia de este incentivo, la consideración de que el tiempo de recuperación de éste es muy tardío y falta de recursos económicos para constituir la garantía que se solicita. Ciertamente, constituir una garantía les representa una salida de dinero inmediata y lo que obtendrían al final del proceso es un certificado especial de reintegro tributario, el cual sólo podrá ser cedido o utilizado para el pago de: tributos nacionales, sanciones tributarias y costos procesales.

Existe un bajo nivel de utilización de los acuerdos de integración firmados por la República, pues el 44%, de las empresas no aprovecha los beneficios económicos que se derivan de éstos, pudiéndose inferir que existen fallas en la promoción y difusión de los mismos. Sin embargo, se pudo determinar que dentro de las alternativas presentadas los más importantes lo constituyen: La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) con una participación del 20%, seguido de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con un 17%, el Grupo de los Tres (G-3) con un 11% y finalmente, el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con 8% del total. Además, los sectores de mayor participación en acuerdos y convenios de exportación son confección y calzado, los cuales presentan mayor tradición productiva en el país, por otra parte, la selección de estos acuerdos se enmarca en el área latinoamericana producto de la cercanía geográfica y similitud cultural de la región.

#### **4.3. CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO PÚBLICO**

A corto plazo las fuentes de financiamiento públicas se encuentran subutilizadas, esto evidencia que los entes financiadores no son demandados en su mayoría, excepto Bancoex al cual concurren en mayor grado. Tal situación se deba quizás a la apreciación de los empresarios respecto al acceso a las fuentes de financiamiento público, dado que los mismos consideran que el proceso es complicado, esto en parte a la percepción que se tiene de los requisitos y trámites exigidos son exagerados así como el tiempo de solicitud lento. Sin embargo, se destaca que el principal instrumento demandado es la carta de crédito en un 30%, instrumento utilizado por excelencia en las operaciones de comercio exterior por su fácil tramitación, además de ser transferible en el futuro (Rodner, 1997). Asimismo, se determinó que a la hora de solicitar un crédito público a corto plazo la tasa de interés constituye el elemento más atractivo, pues la mayor parte de los encuestados coincidió en más de un 60%.

**TABLA Nº 3**  
**FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

| ENTES O INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES | SECTORES    |                           |                                   |                      |
|---------------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                                       | CONFECCIÓN  | CALZADO Y SUS COMPONENTES | PROCESADORAS DE RESINAS PLÁSTICAS | EMPRESAS CAMARONERAS |
| BANFOANDES                            | -           | -                         | 22%                               | -                    |
| BANCOEX                               | 70%         | 20%                       | -                                 | -                    |
| FONCREI                               | 30%         | -                         | -                                 | -                    |
| Ministerio de producción y comercio   | -           | -                         | -                                 | -                    |
| BIV                                   | -           | -                         | -                                 | -                    |
| Otros                                 | -           | 10%                       | -                                 | -                    |
| Ninguna                               | -           | 70%                       | 78%                               | 100%                 |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>100%</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>                       | <b>100%</b>          |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

El comportamiento del financiamiento público a largo plazo es muy similar al del corto plazo, diferenciado particularmente en lo referente a los elementos atrayentes para solicitar fondos a las instituciones financieras como es el plazo del crédito, el cual ofrece condiciones más ventajosas a las empresas cuyo destino es empleado generalmente para la ampliación de la capacidad instalada (80%).

Otras de las razones que explica la poca utilización de las fuentes de financiamiento público por parte del empresario familiar se debe a la preferencia de éste a financiarse con fondos propios, lo cual sustenta la teoría de pecking order que sostiene que este es un comportamiento financiero típico de las empresas familiares, pues fija como primera alternativa la autofinanciación, como segunda, la utilización de fuentes externas ajenas y por último, el recurso de fuentes de capital externo propio. Entre los argumentos que explican esta

tendencia se tiene el rechazo del empresario a introducir en la empresa cualquier agente que participe o intervenga en la gestión.

#### **4.4. CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO PRIVADO**

Con respecto a los mecanismos de financiamiento privado se observa que existe una tendencia de las empresas analizadas a hacer una combinación de los recursos privados de naturaleza propia y externa o proveniente de terceros. Es conveniente acotar, que la proporción de estas fuentes varía de acuerdo a los sectores investigados; así se evidencia que tanto el sector de la confección como el de resinas plásticas emplean en mayor proporción los fondos externos privados, pues constituyen el 60% y 57% de los recursos a corto plazo. En el caso de las empresas del calzado y camaroneras los resultados son similares, prevaleciendo la fuente propia en un 70%, mientras

que la externa se ubica en un 30%. Es importante resaltar que estas combinaciones expresan un comportamiento típico de las empresas familiares, donde el financiamiento con fondos propios adquiere

una gran relevancia, debido fundamentalmente a la creencia de que usando fondos externos se limita el control de la empresa familiar.

**TABLA 4:  
TIPOS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PRIVADO A CORTO PLAZO SEGÚN SECTORES. CIFRAS RELATIVAS**

| TIPOS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO | SECTORES    |                           |                                   |                      |
|------------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                                    | CONFECCIÓN  | CALZADO Y SUS COMPONENTES | PROCESADORAS DE RESINAS PLÁSTICAS | EMPRESAS CAMARONERAS |
| Propia                             | 40%         | 70%                       | 43%                               | 70%                  |
| Externa                            | 60%         | 30%                       | 57%                               | 30%                  |
| Ns/nr                              | -           | -                         | -                                 | -                    |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>                       | <b>100%</b>          |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

Con relación a los entes del sector privado proveedores de recursos financieros a las empresas familiares, se destaca que es la banca privada nacional la institución a la cual concurren mayoritariamente los sectores encuestados, dado que más del 50% de las preferencias se dirigen hacia estos organismos, pues tal como lo destacan Block y Hirt (2001), los bancos ocupan una posición básica en los mercados de dinero a corto plazo. Su influencia es mayor de lo que parece, porque éstos proporcionan fondos espontáneos que surgen de las relaciones comerciales habituales con sus clientes; por otra parte, los proveedores constituye la segunda fuente de financiamiento, alcanzando alrededor del 30% del total; al respecto Van Horne (1993) afirma que éste surge de las transacciones de negocios ordinarios, representa un instrumento de financiamiento importante debido a la flexibilidad y discrecionalidad con la que se maneja, éste cobra importancia en la medida que se expande la empresa y se contrae cuando el negocio decae.

Respecto a las fuentes de financiamiento internas utilizadas por las empresas familiares objeto de estudio, se observa en la tabla no.5 que el aumento de capital es la más relevante de las opciones presentadas en los sectores de la confección, plástico y camaronero a corto plazo, constituyéndose esta fuente en aquellos montos de dinero aportados por los accionistas que amplían el valor inicial del capital. En el caso de las empresas del sector calzado se aprecia que existe un manejo de las obligaciones que tiene la organización con los trabajadores y con el Estado, en este sentido, es importante destacar que ni las prestaciones sociales ni los impuestos retenidos son una fuente de financiamiento, pues no implican entrada de dinero, más bien representa un diferimiento del desembolso de dinero, práctica común en las empresas venezolanas y que implica la aplicación de una serie de sanciones por parte del Ejecutivo Nacional (García, 2005)

**TABLA Nº 5**  
**FUENTES INTERNO DE FINANCIAMIENTO**

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO     | SECTORES    |                           |                                   |                      |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                               | CONFECCIÓN  | CALZADO Y SUS COMPONENTES | PROCESADORAS DE RESINAS PLÁSTICAS | EMPRESAS CAMARONERAS |
| Prestaciones sociales         | -           | 42%                       | -                                 | 14%                  |
| Impuestos retenidos por pagar | -           | 25%                       | -                                 | -                    |
| Utilidades no distribuidas    | -           | 25%                       | 33%                               | 43%                  |
| Aumento de capital            | 100%        | 8%                        | 67%                               | 43%                  |
| Otro                          | -           | -                         | -                                 | -                    |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>100%</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>                       | <b>100%</b>          |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

En cuanto a las fuentes de financiamiento externas privadas se observa que son claramente diferenciados los instrumentos empleados dependiendo del sector, para el caso de los sectores confección y calzado destaca el uso de las cartas de crédito, el cual constituye el instrumento de financiamiento a corto plazo por excelencia, mientras que para el sector de procesamiento del plástico son las líneas de crédito y los pagarés, en tanto que las empresas camaroneras tienen especial predilección por estos últimos (71%), y como segunda opción utilizan las líneas de crédito. Quizás el uso de estas modalidades para estos dos sectores se deba a que su tramitación es más fácil y rápida, y los requisitos a presentar son menores en las instituciones financieras en las cuales las empresas tienen depositados sus recursos.

Con respecto a la percepción que tienen los empresarios en relación al acceso a las fuentes de financiamiento privadas externas, se aprecia que en términos generales el proceso es adecuado, ya que más del 50% de los empresarios encuestados así lo expresan, cabe señalar, que esta tendencia se acentúa más en el sector de la confección, pues

alcanza un 70%. Es importante destacar, que existe un porcentaje que en promedio se ubica en un 30% que considera que el proceso es complicado, debido fundamentalmente a los excesivos trámites exigidos por las instituciones financieras.

Entre los elementos beneficiosos que se derivan del financiamiento privado se tiene que es el monto a financiar el aspecto más atractivo para los empresarios encuestados, los cuales coincidieron en esta opción en un 63% en promedio, se debe subrayar que la mayor parte éstos manifestó que las sumas eran más elevadas que las ofrecidas por el sector público, en segundo lugar destaca las tasas de interés con un 18% aproximadamente.

La modalidad de financiamiento interno a largo plazo que más utiliza las empresas familiares es el aumento de capital, con un 76% en promedio, ésta es una fuente de financiamiento típica que se caracteriza por el aporte de nuevos fondos de capital por parte de los socios, en segundo lugar, se destaca la reinversión de utilidades, que se ubica en las preferencias con un 14%; no obstante, esta opción lleva un costo implícito de capital,

representado por el costo de oportunidad de los dividendos e intereses que dejan de percibir los accionistas.

Al considerar los tipos de instrumentos de financiamiento privado externos, se observó que son los préstamos bancarios a largo plazo, con un promedio de 67% de utilización en los sectores de la confección, calzado y plástico los que presentan mayor preferencia. Se debe subrayar que algunos de estos empresarios manifestaron, que debido a las excelentes relaciones con las entidades financieras con las cuales mantienen vínculos comerciales, sus préstamos a corto plazo fueron renovados por más de un año, convirtiéndose en préstamos a largo plazo.

#### 4.5. TRABAS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN VENEZOLANO

Con relación a los obstáculos al proceso de exportación, la infraestructura aduanera del país resultó como uno de los aspectos a tener en cuenta, pues en promedio es considerada como adecuada en 58% y deficiente en 34%, respectivamente. No obstante, el problema más grave detectado es la lentitud administrativa que opera en las mismas, que hace perder la oportunidad de realizar negocios en condiciones competitivas, sumándole costos al proceso.

**TABLA 6:**  
**CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LOS ENTES ENCARGADOS DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN SEGÚN SECTORES. CIFRAS RELATIVAS**

| SECTORES                          | RÁPIDA | ADECUADA | LENTA | NO APLICA | TOTAL |
|-----------------------------------|--------|----------|-------|-----------|-------|
| Confección                        | -      | 20%      | 80%   | -         | 100%  |
| Calzado y sus componentes         | -      | 30%      | 60%   | 10%       | 100%  |
| Procesadoras de resinas plásticas | -      | 33%      | 67%   | -         | 100%  |
| Empresas camaroneras              | -      | 14%      | 86%   | -         | 100%  |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

Por último, se señala como otro freno al proceso de exportación, el control cambiario decretado a inicios del año 2003 en Venezuela, producto del paro petrolero acaecido en el 2002, y que actualmente se mantiene. Bajo este escenario la mayoría de los empresarios (78%) manifestaron que el nivel de impacto de dicha medida fue alto, debido a que dependen de componentes importados además de verse obligados a cambiar sus ingresos en divisas por moneda nacional (ver tabla 7)



**TABLA 7:  
IMPACTO DEL CONTROL DE CAMBIO EN LOS NIVELES DE EXPORTACIÓN  
SEGÚN SECTORES. CIFRAS RELATIVAS.**

| SECTORES                          | ALTO | MEDIO | BAJO | TOTAL       |
|-----------------------------------|------|-------|------|-------------|
| Confección                        | 60%  | 20%   | 20%  | <b>100%</b> |
| Calzado y sus componentes         | 70%  | 10%   | 20%  | <b>100%</b> |
| Procesadoras de resinas plásticas | 60%  | 30%   | 10%  | <b>100%</b> |
| Empresas camaroneras              | 29%  | -     | 71%  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

## 5. CONCLUSIONES.

Una vez finalizado el análisis y la discusión de los resultados se plantean las siguientes conclusiones:

La empresa familiar logra conjugar dos sistemas sociales: la familia, cuya esencia es el amor, en donde se engendran los valores del individuo, y la empresa, orientada básicamente hacia una finalidad de naturaleza económica. La mezcla de los sentimientos que supone el amor y la razón que exige las decisiones de mercado hacen que estas organizaciones tengan unas características muy especiales, poco estudiadas en nuestro contexto, que las hace potencialmente conflictivas con tendencia al riesgo y al deterioro de ambas instituciones. Al mismo tiempo estas particularidades constituyen sus mayores fortalezas, pues el alto grado de compromiso, el trabajo incansable de sus miembros y la visión de largo plazo que en ellas prevalece las convierten en empresas altamente exitosas, capaces de incursionar en mercados muy competitivos y globalizados.

En este sentido, algunos investigadores de este campo han señalado que son muchas las razones por las cuales una empresa familiar opta por internacionalizarse, no obstante, consideran que éstas se ven afectadas por una serie de factores que pueden dificultar o favorecer este proceso. En efecto, el predominio de la esfera familiar los hace más reacios a

asumir los retos que implica la globalización, En parte, la explicación de tal comportamiento se debe al hecho de no contar con recursos suficientes (financieros, humanos, tecnológicos, entre otros) para insertarse en el mercado internacional.

Con relación a las características de las empresas estudiadas se determinó que la mayor parte de éstas pertenece a las pequeñas y medianas empresas, particularmente a los sectores productivos investigados: confección, calzado, plástico y camaronero, cuya actividad exportadora data en promedio diez años, por lo que se configuran como unidades económicas jóvenes, con poca experiencia en el proceso de exportación, gerenciadas en su mayoría por la primera generación de propietarios.

Para que la empresa familiar pueda emprender el proceso de internacionalización de manera eficiente es necesario que se dote de los conocimientos y habilidades precisas para poder llevarla a cabo con cierta garantía de éxito.

La principal modalidad de financiamiento con fondos propios a corto y largo plazo la constituye el aumento de capital, es decir, montos de dinero aportados por los accionistas que amplían el valor inicial del capital.

Con respecto a las fuentes externas se pudo evidenciar que para el caso de las empresas estudiadas es la banca privada nacional la opción más empleada por los diferentes sectores encuestados, siendo los instrumentos de mayor demanda a corto plazo, las cartas de crédito y las líneas de crédito, mientras que a largo plazo los préstamos bancarios prevalecen como primera opción.

Las fuentes de naturaleza gubernamental presentan una baja participación, derivada de la percepción que se tiene que la burocracia gubernamental es lenta, lo que hace que se sumen nuevos costos al proceso de financiamiento, haciéndolo menos competitivo. Otra de las razones de la escasa contribución de los organismos gubernamentales está referida a las deficiencias en los medios de información utilizados, pudiéndose inferir que existen fallas en la promoción y difusión de los acuerdos de integración, incentivos tributarios y programas de financiamiento.

Por último, se señala como uno de los obstáculos de mayor impacto al proceso de exportación, el control cambiario decretado a inicios del año 2003 en Venezuela, producto del paro petrolero acaecido en el 2002, y que actualmente se mantiene en vigencia. En este sentido, la mayoría de los empresarios manifestó que la repercusión de dicha medida fue alta, debido a que dependen de componentes importados, además de verse obligados a cambiar sus ingresos en divisas por moneda nacional

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aristimuño H. y Asociados. (2006). "Exportaciones venezolanas concentran 85,3% en un solo producto". Publicación on line. Disponible en: [www.cadenaglobal.com](http://www.cadenaglobal.com). Consultada: 24/ 01/ 2006.
- Banco de Comercio Exterior (Bancoex) (2004). Informe. Material editado y suministrado por la misma entidad bancaria.
- Block, S. y Hirt, G. (2001). Fundamentos de gerencia financiera. Novena edición. Colombia: Editorial Irwin McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Cañas, L.; Fuentes, G.; Sánchez, S. y Vallejo, M. (2000). Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar. Trabajo presentado en el I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar. España-Valencia, 28 y 29 de septiembre.
- Chiavenato, A. (1999). Iniciación a la administración financiera. Serie iniciación a la administración. México: McGraw-Hill.
- Gallo, M y Colaboradores (2004). **Internationalization Via Strategic Alliances In Family Businesses**. Working Paper No. 540 January, 2004. IESE Business School - Universidad De Navarra.
- García, I. (2006). Mecanismos de financiamiento a las exportaciones de las empresas familiares del sector de cueros y pieles. Trabajo especial de grado para optar al título de magíster en Gerencia de Empresas, mención Financiera. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo, Venezuela.
- Daniels, J. y Radebaugh, L. (2000). Negocios internacionales. México: Editorial Pearson Educación.

Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 - 2005. Facultad de Ciencias Económicas. División de Postgrado Universidad del Zulia.

Rodner, J. (1997). Elementos de finanzas internacionales. Editorial Arte. Caracas, Venezuela.

Romero, J.; Acosta, A.; Morales, M.; Bohórquez, E. y García, M. (1999). Cuadernos de Investigación. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Año 1.

Van Horne, J. (1997). Administración financiera. México: Prentice-Hall.

Weston, F. y Copeland, T. (1995). Finanzas en administración. México: Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A.

# DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS GERENTES DEL NIVEL MEDIO EN LA U.C.L.A. BARQUISIMETO – VENEZUELA

**Alejandra Pernia C.**

Licenciada en Administración  
Magister en Gerencia Empresarial  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.  
E-Mail: marialepernia@gmail.com.

El presente estudio es una investigación descriptiva con modalidad de diseño de campo, cuyo propósito es determinar el desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio (Directores de Escuela) de los diferentes decanatos, en la U.C.L.A., a partir del análisis de dos variables: las funciones y los roles gerenciales. Esta investigación se realiza sobre una población muestral de dieciséis (16) sujetos, conformada por trece (13) directores de programa y tres (3) coordinadores de carreras nuevas. Para obtener resultados confiables se aplica una adaptación de la evaluación 360°, a manera de no conformarse con la información suministrada por el sujeto de estudio, sino también obtener información de personas que interactúan con el mismo: superiores (Decano) y Docentes. Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos (cuestionarios) de preguntas cerradas y abiertas, dirigidos a los Directores de Escuela, sus superiores y subordinados, los cuales fueron aplicados por el investigador a través de una entrevista y la observación directa. Se concluyó que los Gerentes del nivel medio de la UCLA, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control, evidenciando fortalezas en su desempeño y ciertas debilidades en aspectos como: nivel técnico del proceso de planificación y motivación, estimulación del liderazgo y nivel de participación. También se concluye que: los Roles Interpersonal, de Información y de Decisión son desempeñados en un alto nivel, más sin embargo se destacan el Rol Interpersonal y de Información. También se encontraron debilidades en los papeles de Líder y Asignador de recursos.

**Palabras claves:** Desempeño Gerencial, Funciones, Roles, Nivel medio gerencial.

**Recibido:** 10 - 07 - 2008

**Aceptado:** 18 - 09 - 2008

## Summary

The following is a descriptive research in the mode of field design, with the purpose of measuring the management performance of medium level managers (Faculty Directors) of the different Faculties, at the U.C.L.A. Barquisimeto – Venezuela, as from the analysis of two variables: Functions and Manager Roles. This research is made on a sample population of 16 subjects, made up by thirteen (13) directors of programs and three (3) coordinators of new careers. In order to obtain reliable results an adaptation of evaluation 360<sup>a</sup> is applied, thus avoiding not only to accept the information provided by the subject of study, but also obtaining information from people interacting with him: Superiors (Deans) and Professors. In order to collect data, three instruments were used (questionnaires) with open and closed questions, headed to Faculty Directors, his superiors and his subordinated, which were applied by the investigator through an interview and direct observation. The results were that medium level managers at the U.C.L.A. show a high compliance of their management functions, planning, organization, direction and control; showing also strengths in their performance but some weaknesses in matters as: technical level of the process of planning and motivation, leadership stimulation and level of participation. It is also a conclusion that roles such as Interpersonal, of Information, and of Decision are performed to a high level; however, roles such as Interpersonal and of Information are outstanding. Also some weaknesses in roles of leadership and resource assignment were found.

**Key words:** Management Performance, Functions, Roles, Medium level management.

# MANAGEMENT PERFORMANCE OF MEDIUM LEVEL MANAGERS AT THE U.C.L.A. BARQUISIMETO – VENEZUELA

**Alejandra Pernia C.**

Bachelor in Business Administration  
Master's Degree in Business Management  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.  
E-Mail: marialepernia@gmail.com.

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por ser vertiginoso y versátil, un universo donde la administración, como disciplina, se encuentra cubriendo como un barniz todas las actividades de nuestra vida. Este fenómeno no sólo afecta a los asuntos económicos, sino a todo lo que nos rodea. Hay que ser un buen ingeniero, arquitecto, médico, docente, analista, contador, político o cualquiera que sea la profesión, pero también hay que saber gerenciar. Sin importar la profesión a la cual se dedique la persona, desde el momento en que llega a un cargo gerencial o se hace cargo de dirigir el trabajo de otros para lograr determinados objetivos, es indispensable sine qua non, que este conozca, maneje y domine las actividades administrativas inherentes a un gerente.

El gerente es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemática, derecho psicología, sociología, estadística, finanzas, economía, diplomacia, situación política, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus ordenes y orientación; tiene que tratar con eventos internos (es decir, que se dan dentro de la empresa); y externos (que se dan fuera, pero que de igual manera la afectan); necesita ver más lejos que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todo sus elementos.

Hellriegel (2002), define al Gerente, como: **“una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización”**.

En este contexto el papel de los gerentes dentro de las organizaciones es fundamental, razón por la cual preocuparse por su buen desempeño se vuelve una necesidad.

El desempeño gerencial tradicionalmente se asocia a las funciones administrativas propuestas por la teoría clásica de la administración, funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente. Pero estas funciones no son las únicas variables relacionadas con este tema, los roles gerenciales como papeles de actuación, también nos permiten conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento como gerente.

En este sentido, se estudia el desempeño de éstas personas tan importantes llamadas gerentes, que se encargan de guiar y decidir el futuro de las organizaciones. El desempeño gerencial puede entonces, ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción, como por ejemplo las Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión.

Tal como se señala, en líneas anteriores, toda organización requiere contar con gerentes capaces de conducir al personal por el camino que los llevará al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, puede afirmarse que las universidades como instituciones educativas orientadas hacia la búsqueda del conocimiento y el desarrollo social, no escapan a esta realidad. De manera particular la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” (U.C.L.A.), institución educativa, cultural y de servicio a la comunidad, destinada a proveer los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieran para el desarrollo integral de la región

Centro Occidental y del país, se preocupa por su gestión administrativa en todos los niveles.

La U.C.L.A. en su reglamento general, artículo 3, estipula que su organización, planes y programas académicos estarán sometidos a permanente evaluación". Es esto pues, lo que se plantea en esta investigación, determinar el desempeño de los gerentes del nivel medio, siendo estos los Directores de Programa, de cada uno de los decanatos de la universidad, los encargados de llevar a cabo el buen funcionamiento de cada una de las organizaciones académicas internas de la universidad, es decir, de todas y cada una de las carreras que se dictan en los diferentes decanatos de acuerdo a la rama particular de las ciencias o culturas que se encarguen de coordinar.

Pero esto, no es una tarea fácil, se necesita de gerentes capaces y comprometidos para lograr que estos objetivos se cumplan. Se hace necesario entonces, determinar: ¿Cómo es el desempeño gerencial de los Directores de Programa de la U.C.L.A.?, ¿Cumplen estos con las funciones gerenciales?, ¿Qué rol desempeñan como gerentes?, ¿Reciben y difunden la información de la organización?, ¿Cumple con las expectativas del cargo, de superiores, subordinados y de la organización? Todas estas interrogantes se verán planteadas en el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de determinar cómo es el desempeño gerencial de los Directores de Programa de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (U.C.L.A.).

Por lo tanto se requieren de los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar el desempeño de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), que ejecutan los actuales directores de programa de cada decanato.
- ✓ Analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg (interpersonales, de información y decisión) que predominan en los gerentes.

- ✓ Definir lineamientos que permitan reforzar el nivel de desempeño gerencial demostrado por los Directores de Programa.

## 2. TIPOS DE GERENTES

Los gerentes, son las personas encargadas ejecutar la administración dentro de una organización. Al respecto, Robbins, (2000) expone, que un Gerente: "es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros".

Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como:

"responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos".

Es importante resaltar, que gerente, no es solamente la persona, que tenga el título o el cargo formalmente designado, o la persona que se encuentre en la cabecera de una organización. Gerente, expresa Hellriegel (2002) "es cualquier persona que se evalúe en función de cuan bien trabajen las personas que están bajo su dirección", y estos a su vez pueden estar en cualquiera de los niveles organizacionales, siendo estos: Nivel Institucional, Nivel Intermedio o Nivel Operacional.

Es decir, existen diferentes tipos de gerentes, los cuales se clasifican de acuerdo al nivel en cual se desempeñen.

Stoner, (1996) señala tres tipos de gerentes:

- ✓ Gerentes de Primera Línea: Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no

supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.

- ✓ Gerentes Medios: Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de gerentes de nivel más alto.
- ✓ Alta Gerencia: Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.

Cabe destacar, que los tres tipos de gerentes son importantes dentro de una organización, la razón es simple, los tres llevan a cabo la tarea de administrar. Ahora bien, cuál es la diferencia, si los tres realizan la misma tarea; la diferencia se basa en el alcance que tienen cada una de las actividades que estos realizan, en el énfasis que hacen en cada una de ellas, el tiempo que dedican a éstas y el nivel de profundidad al diseñarlas y aplicarlas.

### 3. DESEMPEÑO GERENCIAL

Stoner, (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”

A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes. Aún cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño.

En pocas palabras, el desempeño de una organización va a depender directamente del desempeño gerencial y este puede ser estudiado en

base a Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Bateman Thomas (2005), Chiavenato (2002), Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión.

### FUNCIONES GERENCIALES

Las funciones gerenciales son la esencia de la Administración, Gracia y Thielen (2000) exponen: “son la forma de materializar la actividad de administrar”. Siguiendo este criterio, no es posible hablar de Administración ó de desempeño gerencial, sin poner en práctica las estas funciones, también conocidas como funciones administrativas.

Las funciones gerenciales son cuatro, que a criterio de autores como: Koontz,(2004) Bateman, (2005) Chiavenato,(2002) Robbins (2000) y Stoner (1996), se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- ✓ Planificación: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- ✓ Organización: proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- ✓ Dirección: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- ✓ Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Estas funciones también son reconocidas por autores antes mencionadas como Proceso Administrativo. Al respecto argumentan:

Robbins (2000) “Son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al



planificar, organizar, dirigir y controlar...son actividades interrelacionadas”

Stoner (1996) “...no entraña cuatro serie de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas.”

Cabe destacar que indiferentemente, del nivel en el que se desempeñe el gerente, es necesaria la aplicación de estas funciones gerenciales. De hecho, a través de las funciones gerenciales, es posible evidenciar claramente la diferencia entre los tres tipos de gerentes, según el nivel en el que se desenvuelven. Tabla N° 01

**TABLA N° 1**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES**

| <b>NIVEL DE ACTUACIÓN</b> | <b>PLANEACIÓN</b>   | <b>ORGANIZACIÓN</b>  | <b>DIRECCIÓN</b>                                       | <b>CONTROL</b>  |
|---------------------------|---|--|--|---|
| Institucional             | Planeación Estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales | Diseño de la estructura organizacional   | Dirección general. Políticas y directrices de personal | Controles globales y evaluación del desempeño organizacional  |
| Intermedio                | Planeación y asignación de recursos                                     | Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos | Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación            | Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental   |
| Operacional               | Planes operacionales de acción cotidiana                                | Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación                         | Supervisión de primera línea                           | Controles operacionales y evaluación del desempeño individual |

**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Administración: teoría, proceso e práctica, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 168.

#### **4. ROLES GERENCIALES DE MINTZBERG**

Hasta los momentos se habla de la administración en base a cuatro funciones administrativas que son indispensables para el buen desempeño de los gerentes y la organización, pero ahondando un poco más tenemos que, existen una serie de roles concretos y claramente definidos que pueden desempeñar los gerentes en diferentes momentos. Al respecto,

Mintzberg es un autor que ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes, llegando así ha determinar, los siguientes roles: tabla N° 02)

**TABLA N° 02  
LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE MINTZBERG**

| <b>ROL</b>                           | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>EJEMPLO DE ACTIVIDADES</b>   |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>INTERPERSONAL</b>                 |   |   |
| <b>Figura destacada</b>              | Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social.  | Saludar a los visitantes; firmar documentos legales.  |
| <b>Líder</b>                         | Responsable de la motivación y activación de sus subordinados; responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos.  | Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados.   |
| <b>Enlace</b>                        | Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información.   | Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas.  |
| <b>DE INFORMACIÓN</b>                |   |   |
| <b>Monitor</b>                       | Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.                         | Lectura de publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales.  |
| <b>Divulgador</b>                    | Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de subordinados; parte de la información es factual y atraparle implica la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de factores de influencia organizacional. | Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir información.  |
| <b>Portavoz</b>                      | Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc. Hace las veces de experto en la industria; a la que pertenece la organización.   | Realizar reuniones del consejo directivo; proveer información a los medios.   |
| <b>DE DECISIÓN</b>                   |   |   |
| <b>Empresario</b>                    | Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia "proyectos de mejoramiento" para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.   | Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.   |
| <b>Controlador de perturbaciones</b> | Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.  | Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones y crisis.  |
| <b>Asignador de recursos</b>         | Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo; en efecto, se ocupa de tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.   | Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados. |
| <b>Negociador</b>                    | Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.  | Participar en negociaciones contractuales con sindicatos.   |

**Fuente:** Chiavenato. 2002. Adaptado por H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work. (New York: Harper & Row.1973.)

A través de la tabla N° 02, se puede apreciar claramente cuáles son los roles que puede desempeñar un gerente en un momento dado. Estos roles representan el papel que ejerce un gerente durante el desempeño de distintas actividades, cada una de ellos representan actividades que los gerentes llevan cabo para cumplir con las funciones administrativas de planificación, organización y control.

En síntesis, los roles interpersonales se refieren a las relaciones del gerente con las personas que lo rodean; los roles de información apuntan hacia todas las actividades internas y externas que este realice para informarse y transmitir información y los roles de decisión se refieren a todas la situaciones, conflictos o circunstancias en las que el gerente debe elegir que hacer.

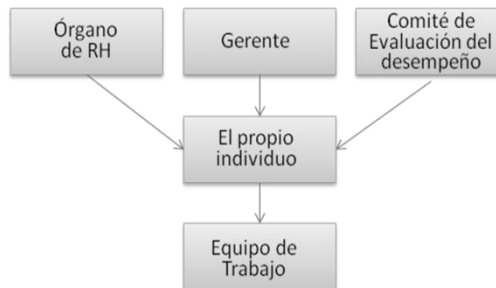
## 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa: **“la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”**. En este sentido, la identificación apunta hacia el análisis de cargos y el área específica a evaluar, la medición es el centro del proceso, en el cual se busca comparar el desempeño del personal con ciertos estándares objetivos, y la administración es el punto clave referente al tratamiento de los resultados, enfocándose en el pasado, pero orientándose hacia el futuro.

La evaluación del desempeño es un proceso que trae beneficios por partida doble, acarrea beneficios al empleado, en el sentido de que al determinar su desempeño, se le permitirá conocer sus debilidades (para convertirlas en fortalezas) y conocer sus fortalezas (para sacar el mayor provecho de ellas); también aporta beneficios a la organización, ya que en la medida que sus empleados mejoren su desempeño, contribuyen al mejor desempeño organizacional, y por ende al logro de los objetivos.

En este mismo orden de ideas, surge el proceso de Evaluación 360°, el cual consiste, tal como lo indica el nombre, en hacer una evaluación al sujeto en base a todo el ámbito que lo rodea. (Figura N° 01)

**FIGURA N° 01  
EVALUACIÓN DE 360°**



**Fuente:** Chiavenato. 2000. Administración de Recursos Humanos. p. 362

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

## 6. METODOLOGÍA

La investigación objeto de estudio es de campo por cuanto los datos requeridos fueron recopilados en el propio medio donde se desarrollan los hechos y fueron tomados directamente por el investigador mediante la aplicación de instrumentos a los Directores de Programas que integran cada uno de los decanatos de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”; y de modalidad descriptiva porque describe el Desempeño Gerencial de los Directores de Programas, a partir de las funciones gerenciales reconocidas por Robbins (2000), Koontz y Weihrich (2004) entre otros; y los roles gerenciales planteados por Mintzberg. (1973).

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por todos los Gerentes Medios, adscritos a cada uno de los Decanatos que integran la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", lo cual representa un universo de dieciséis (16) Directores de Programa, población a la cual se le suman tres (3) sujetos más, que actualmente se desempeñan como coordinadores de tres (3) nuevas carreras aperturadas. Estos coordinadores, aunque no tienen formalmente designado el cargo de Director de Programa porque aún no ha sido creado, cumplen con las funciones de estos, razón por la cual se decide tomarlos como parte de la población sujeto de estudio. (Tabla N° 02)

Dado el tamaño finito de la población y que el número de sujetos que conforman el universo es pequeño, y por tanto de fácil acceso para la obtención de los datos en su totalidad, no se consideró conveniente seleccionar una muestra de Gerentes Medios (Directores de Programas), sino trabajar con la totalidad de los sujetos que constituyen la población, accediendo a ello a través de la base de datos de la U.C.L.A (Dirección Académica y Coordinación de Nuevas Carreras), de tal forma de evitar cometer errores de estimación en los estudios muestrales.

**TABLA N° 02**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

| DECANATOS                                    | PROGRAMAS                        | CARGO                | Nº DE SUJETOS |
|--|----------------------------------|----------------------|---------------|
| Decanato de Administración y Contaduría. DAC | Lic. en Administración Comercial | Director de Programa | 01            |
|  | Lic. en Contaduría Pública       | Director de Programa | 01            |
| Decanato de Ciencias                         | Ing. en Informática              | Director de Programa | 01            |
|  | Análisis de Sistemas             | Director de Programa | 01            |
|  | Lic. en Matemática               | Director de Programa | 01            |
|  | Ing. en Producción               | Director de Programa | 01            |
| Decanato de Medicina                         | Medicina                         | Director de Programa | 01            |
|  | Lic. en Enfermería               | Director de Programa | 01            |
|  | T.S.U. en Enfermería             |                      |               |
| Decanato de Ingeniería Civil                 | Ingeniería Civil                 | Director de Programa | 01            |
| Decanato de Agronomía                        | Ingeniería Agronómica            | Director de Programa | 01            |
|  | Ing. Agroindustrial              | Director de Programa | 01            |
|  | T.S.U. Agroindustrial            |                      |               |
| Decanato de Veterinaria                      | Medicina Veterinaria             | Director de Programa | 01            |
|  | T.S.U. Agropecuaria              | Director de Programa | 01            |
| Nuevas Carreras                              | Lic. en Artes Plásticas          | Coordinador          | 01            |
|  | Psicología                       | Coordinador          | 01            |
|  | Desarrollo Humano                | Coordinador          | 01            |
| <b>Total Población</b>                       |                                  |                      | <b>16</b>     |

Fuente: Pernía, María (2007)

Para la recolección de la información, se aplicaron tres (3) tipos de cuestionarios contentivos de una serie de interrogantes relacionadas con las diferentes funciones y roles gerenciales que un gerente debe cumplir en el desempeño de sus labores, variables que se relacionan con las funciones y roles que realmente cumplen los integrantes de la población objeto de estudio.

El primero de los cuestionarios (A) fue dirigido al sujeto de estudio (Directores de Programa) con el fin de obtener la información sobre su desempeño. Posteriormente, se aplicó un segundo cuestionario (B) al superior inmediato del individuo (Decano), y un tercero (C) a los Docentes; de esta forma se pretende tener una visión más amplia sobre los aspectos estudiados al involucrar personas con las cuales interactúa el gerente.

De manera complementaria, para la recolección de la información se utilizó la técnica de observación directa sobre los sujetos de estudio en su sitio de trabajo, lo que permitió constatar la veracidad de las respuestas. De igual forma, se empleó la revisión de investigaciones bibliográficas que permitieron ahondar en el tema estudiado.

## **7. RESULTADOS**

Luego de haber aplicado las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos descritos líneas atrás (encuestas, observación directa y revisión bibliográfica), se procedió a analizar la información obtenida.

Cabe resaltar, que los datos suministrados en las encuestas se presentan en forma global y no individual, con el propósito de obtener una visión integral sobre los aspectos estudiados. Estos se apoyan en tablas y gráficos, con el fin de facilitar el proceso de interpretación. También se hace uso de gráficos comparativos, con la finalidad de hacer notar la diferencia en percepciones de los aspectos estudiados

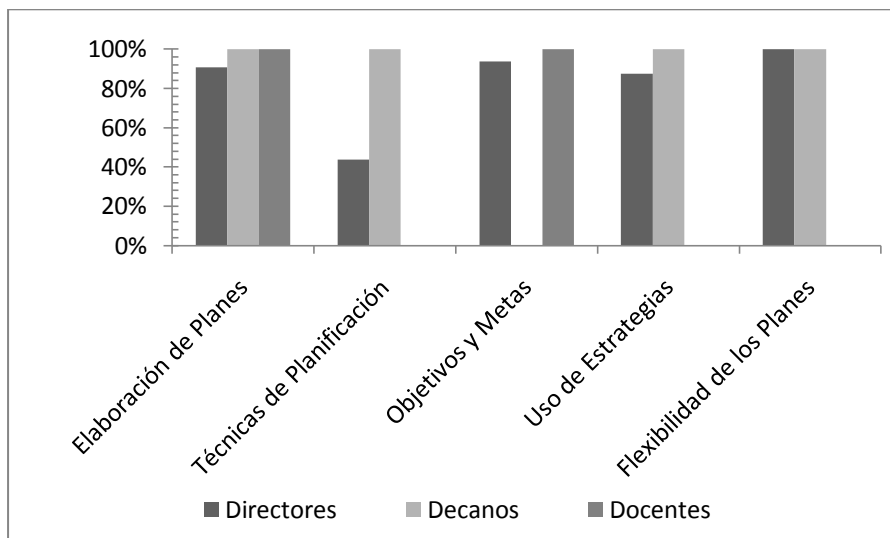
por parte de cada uno de los renglones entrevistados (Directores de Programa, Decanos y Docentes).

En este sentido y con relación al objetivo específico que plantea determinar el desempeño de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), que ejecutan los actuales Directores de Programa de cada Decanato, a continuación se presenta el análisis realizado.

### **FUNCIÓN PLANIFICACIÓN**

El desempeño de esta función según los Directores de Programa, Decano y Docentes se puede visualizar a través del gráfico N° 01, presentado a continuación:

**GRÁFICO N° 01.**  
**FUNCIÓN PLANIFICACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

En el gráfico anterior, se puede apreciar en términos generales que las opiniones de los tres renglones entrevistados coinciden. No obstante, no puede dejar de observarse que en términos porcentuales los Directores de Programa castigan su desempeño con niveles no muy altos, en comparación con las opiniones de los Decanos y los Docentes. Sin embargo, llama la atención la diferencia de opinión entre el sujeto de estudio y su superior, con respecto a las técnicas de planificación, donde se puede inferir que los Decanos parecieran desconocer el bajo nivel técnico del proceso de planificación que aplican los Directores de Programa. Así mismo, sucede con el uso de estrategias, donde el 100% de los Decanos opinan que se hace uso de estrategias de planificación, pero en relación con los Directores de Programa el porcentaje es más bajo 88%.

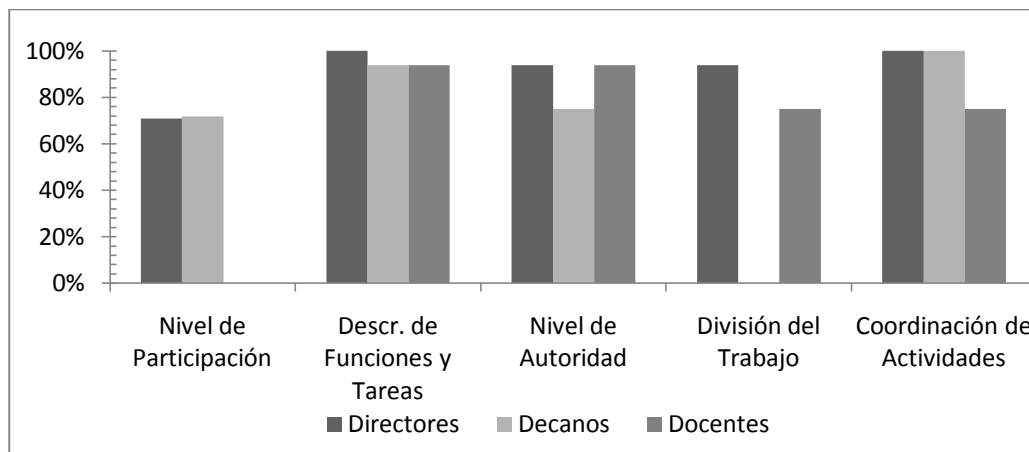
En referencia a la Flexibilidad de los planes, ambos renglones coinciden en que es sumamente importante que la planificación que se realice sea flexible y abierta

a la aceptación de cambios o modificaciones que se consideren necesarias, basados en que el entorno universitario es muy versátil. Algo similar sucede con el indicador Elaboración de Planes, donde los tres renglones entrevistados concuerdan en que la planificación es fundamental y necesaria, con la diferencia de que algunos Directores de Programa argumentan que su participación en la planificación del Decanato no es tan preponderante, como en su unidad. Para finalizar, se tiene que el indicador Objetivos y Metas, en el cual tanto Directores (94%) como Docentes (100%) están de acuerdo en que se establecen.

### **FUNCIÓN ORGANIZACIÓN**

El desempeño de la Función Organización según los Directores de Programa, Decano y Docentes se aprecia a través del gráfico N° 02, presentado a continuación:

**GRÁFICO N° 02.**  
**FUNCIÓN ORGANIZACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

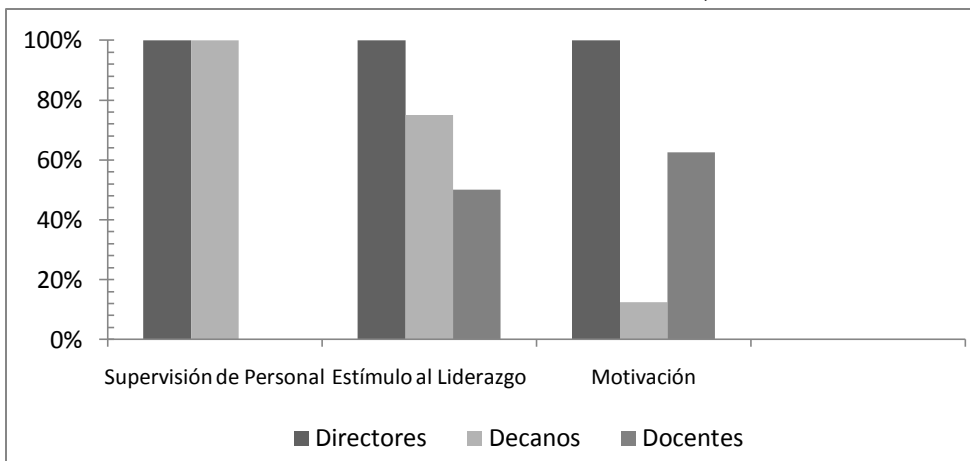
En el gráfico anterior, se pueden apreciar algunas diferencias de opiniones con respecto a algunos indicadores, tal es el caso de la Coordinación de Actividades donde Directores y Decanos consideran en un 100% que las actividades son coordinadas, mientras que sólo un 75% de los Docentes, concuerdan con esta opinión, por lo que se deduce que existe un 25% de Docentes no conformes con las actividades de coordinación llevadas a cabo por los Directores de Programa. Así mismo, sucede con el indicador División del Trabajo, donde el porcentaje de Docentes 75% que opinan que los Directores de Programa fomentan la división del trabajo y el trabajo en equipo, es inferior al porcentaje de Directores 94% que concuerdan con esta opinión. En referencia al Nivel de Autoridad es evidente que los Decanos 75% no tienen completo conocimiento de la medida en que sus subordinados delegan autoridad, ya que tanto los Directores como los Docentes en un 94% opinan que se delega autoridad, porcentaje que no es mayor, debido a que en el caso de los docentes contratados la autoridad no puede ser delegada de la misma forma.

En el caso del nivel de participación se puede apreciar que la percepción de los Directores de Programa 70% y los Decanos 73% es muy similar, ambos consideran que el nivel de participación es alto, pero en el caso de la actualización de los manuales de funciones este nivel decae considerablemente. Lo mismo, sucede con la Descripción de Funciones y Tareas, donde los tres renglones entrevistados coinciden en opinión, siendo los porcentajes Directores de Programa 100%, Decanos 94% y Docentes 94%.

### **FUNCIÓN DIRECCIÓN**

De manera similar a las anteriores, los resultados de esta función según los Directores de Programa, Decano y Docentes se ofrecen el gráfico N° 03 presentado a continuación

**GRÁFICO N° 03.**  
**FUNCIÓN DIRECCIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

En el gráfico anterior, se observa que la supervisión de personal se considera una actividad importante, que es aplicada por los Directores de Programas de acuerdo a su propia opinión y a la de los Decanos, por lo que cabe decir, que se lleva cabo un alto cumplimiento de la actividad de supervisión. Por otra parte, no pueden dejar de observarse las diferencias consistentes de opiniones que existen en referencia al Estímulo al Liderazgo, donde si bien los Directores consideran en un 100% que lo estimulan, los Decanos y Docentes no parecieran estar de acuerdo, puesto que los porcentajes disminuyen notablemente. En este sentido, pareciera ser que los Directores podrían estar limitando el proceso de descubrimiento de nuevos líderes y más aún de futuros sucesores a puestos gerenciales.

En otro orden de ideas, también se observan diferencias de opiniones que llaman la atención, puesto que al tiempo que los Directores de manera unánime afirman motivar a su personal, los Decanos opinan que sólo lo hacen en un 12,5% y los Docentes en un 62,5%. Estos datos permiten suponer que los Decanos

desconocen la medida en que sus Directores motivan al personal, y que éstos como Gerentes aunque no cuentan con políticas de motivación monetarias, hacen uso de sus habilidades gerenciales para incentivarlos con políticas no monetarias, como lo son: el reconocimiento oral y escrito, la estimulación verbal, la contribución al mejoramiento de condiciones laborales y la promoción para participación en eventos entre las más resaltantes. Sin embargo, es importante resaltar que aunque existen incentivos que estimulan la motivación por parte de los Directores, su percepción no es tan alta como ellos afirman, puesto que los Docentes, quienes son las personas que reciben este estímulo difieren en opinión, castigando este indicador con un porcentaje del 62,5%.

En este punto cabe decir, que mientras que los Directores de Programas en análisis anteriores castigaban su desempeño con porcentajes más bajos con respecto a sus superiores y docentes, para este caso sobreestiman su desempeño, practica no beneficiosa, puesto que estos no se verán en la



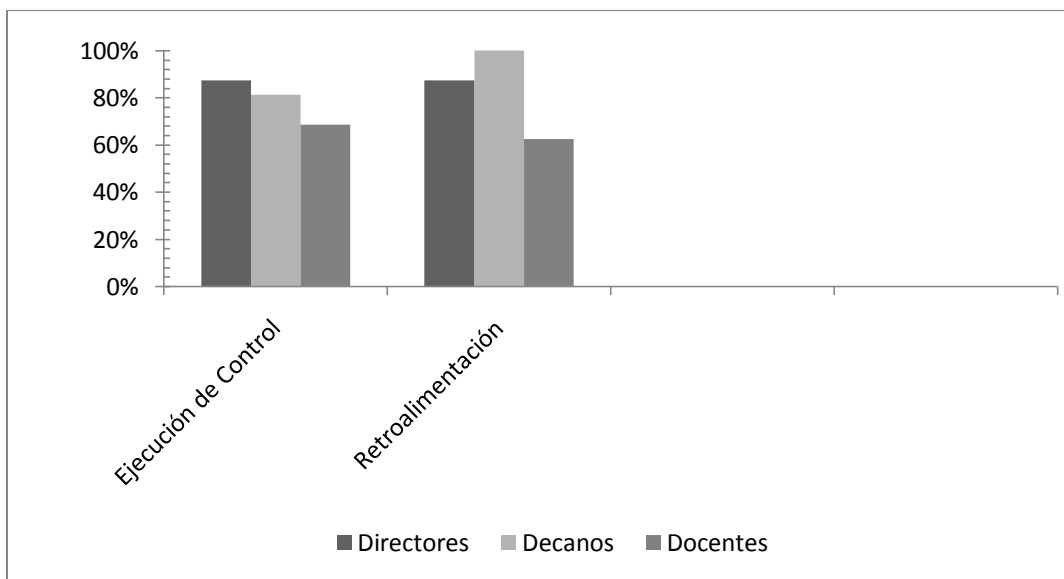
obligación de mejorar el ejercicio de una función, que consideran está muy bien.

Programa, Decano y Docentes se ofrecen el gráfico N° 04 presentado a continuación:

## FUNCIÓN CONTROL

En otro orden de ideas, se presenta el desempeño de la Función Control según los Directores de

**GRÁFICO N° 04.**  
**FUNCIÓN CONTROL SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

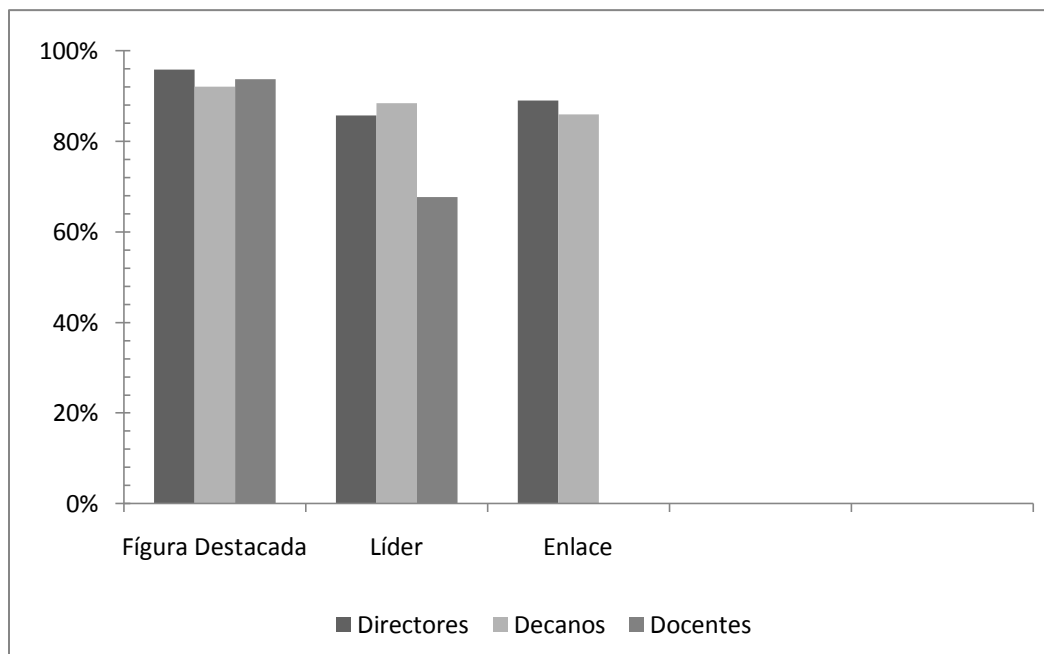
A través de este gráfico, se pueden observar los indicadores de Ejecución de Control y Retroalimentación, ambos con una tendencia similar, a ser más altos porcentualmente en el renglón de los Directores y más bajo en el de los Docentes, lo que implica que la afirmación que realizan los Directores sobre su desempeño del Control, no es aceptada en el mismo grado por los Docentes, sujetos en gran parte receptores de estos controles.

Por último, es importante destacar que no existen marcadas diferencias de opiniones en cuanto a los tipos de control aplicados, ya que mientras que los Directores afirman que el tipo de Control predominante es el Concurrente y Posterior, los Decanos y Docentes se inclinan hacia el posterior.

Continuando con el análisis efectuado, ahora en relación con el objetivo específico que se refiere a analizar el cumplimiento de los Roles Gerenciales

según Mintzberg que predominan en los Gerentes del nivel medio de la UCLA, se presenta la siguiente información:

**GRÁFICO N° 05.**  
**ROL INTERPERSONAL SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



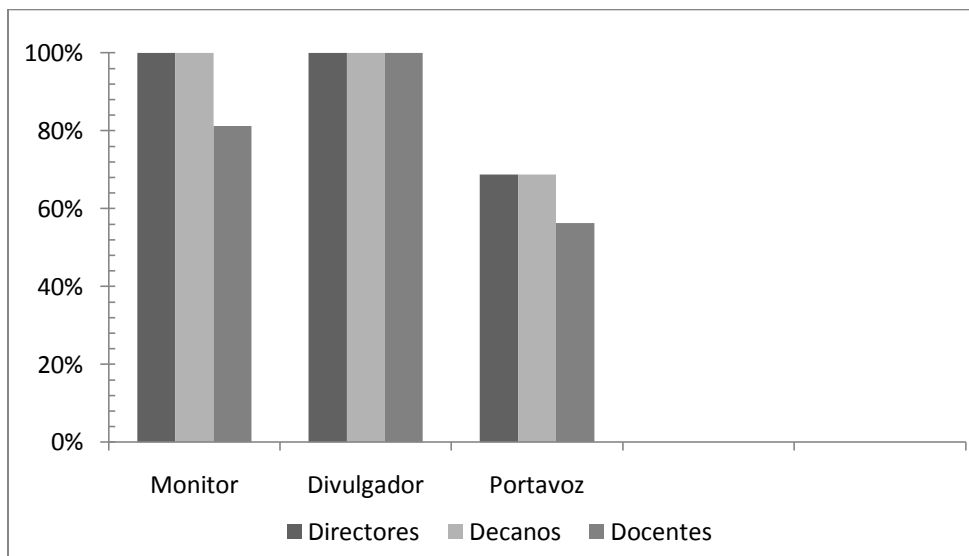
**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

A través del gráfico anterior, se puede observar que en general el desempeño del Rol Interpersonal a juicio de los tres renglones es alto. Llama la atención la única diferencia relevante de opiniones entre Directores y Docentes que se observa en referencia al indicador liderazgo, de lo que se intuye que definitivamente el desempeño del liderazgo no cubre con las expectativas de todos los docentes, y que ni los Directores ni los Decanos están al tanto. Esta disparidad de opiniones también se observó en el análisis realizado al desempeño de la función Dirección, donde los

resultados relacionados con el liderazgo fueron muy similares.

En otro orden de ideas, se presenta el desempeño del Rol de Información según los Directores de Programa, Decano y Docentes el cual se puede visualizar mejor a través del gráfico N° 06 presentado a continuación:

**GRÁFICO N° 06.**  
**ROL DE INFORMACIÓN SEGÚN DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**

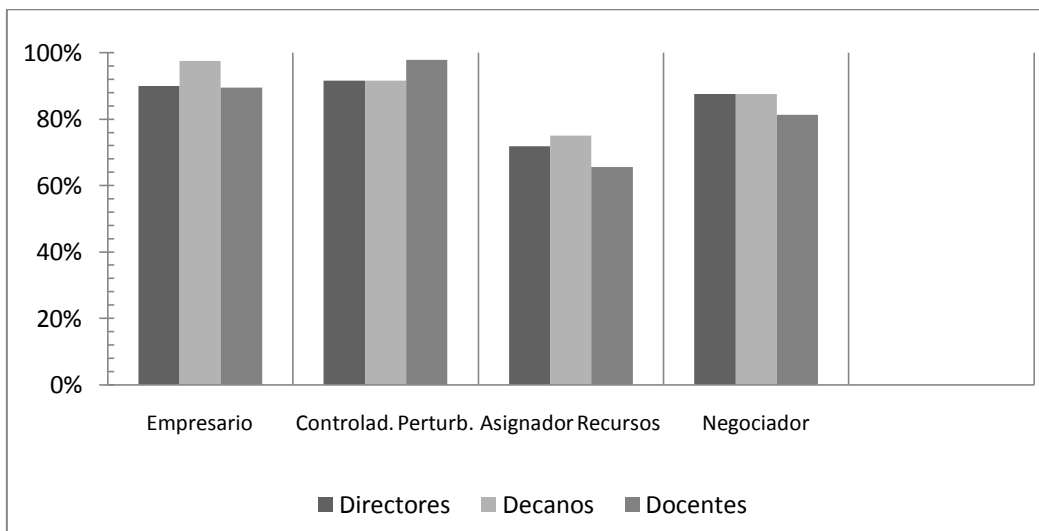


**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

A través del gráfico anterior, se observa cómo es el desempeño de los Directores de Programas, de acuerdo a los tres renglones entrevistados, pudiéndose observar que el indicador Divulgador fue unánimemente escogido como el de mayor desempeño. El indicador Monitor, con mayor peso en el caso de Directores y Decanos, desciende a un 81% en la opinión de los docentes, lo que indica que estos visualizan a algunos Directores más pasivos y menos interesados en mantenerse al día con las publicaciones e informaciones sobre la unidad y su entorno. Para el caso indicador Portavoz, es considerablemente menos desempeñado por los Directores, opinión común entre los tres renglones entrevistados.

A continuación, se presenta el desempeño del Rol de Decisión según los Directores de Programa, Decano y Docentes que puede ser visualizado mejor a través del gráfico N° 07 presentado a continuación:

**GRÁFICO N° 07.**  
**ROL DE DECISIÓN SEGÚN LOS DIRECTORES DE PROGRAMA, DECANO Y DOCENTES**



**Fuente:** Investigación de Campo. Pernía, (2008)

Al analizar la actuación de los gerentes con actividades propias del Rol de Decisión, las respuestas sobre los indicadores Empresario, Controlador de perturbaciones y Negociador, tanto de los propios Directores, como de los Decanos y Docentes, coinciden en reflejar una tendencia inequívocamente alta en relación con el rol Asignador de recursos. En este mismo orden de ideas, la opinión de los Docentes es decisiva, puesto que de manera unánime 97,91% coinciden en que los Directores de Programa permanentemente solucionan conflictos, organizan espacios de discusión de problemas inesperados y son los responsables de tomar acciones correctivas cuando la unidad enfrenta situaciones inesperadas. De igual forma sucede con la opinión de los Decanos 97,91% con respecto a la actuación de los Directores para divisar fortalezas y oportunidades para promover cambios y para emprender e iniciar el diseño de nuevos proyectos.

Por lo que se refiere a la Asignación de recursos, no es uno de las fortalezas de los Directores de Programa, fundamentados en el hecho de que dadas las circunstancias administrativas de cómo se maneja el presupuesto y la estructura organizativa de la misma, no es una tarea de los Directores asignar los recursos financieros, sino más bien gestionarlos; los recursos humanos en el caso de ser personal administrativo, son asignados por los Directores, pero en el caso del personal docente, va a depender de las circunstancias; con los recursos físicos sucede igual.

En otro orden de ideas, llama la atención que durante el análisis de la información recopilada, específicamente la suministrada por los docentes, se produjo una tendencia hacia la alternativa "No Informa", de lo cual se presume que existe un porcentaje de docentes que parecieran no conocer a ciencia cierta cuáles son las funciones desempeñadas por los Directores de Programa.

## 8. CONCLUSIONES

El análisis efectuado en atención a los objetivos previstos en la presente investigación, permite exponer las siguientes conclusiones:

La función Planificación tiene un alto nivel de desempeño, que se distingue por ser flexible y por realizarse con base a equipos de planificación, dos fortalezas que permiten inferir que los Directores de Programa son gerentes contemporáneos, que poseen la capacidad de trabajar en equipo y que se caracterizan por comprender las necesidades de adaptación de la organización. Al mismo tiempo, la planificación se sitúa al margen en algunos casos del proceso institucional, lo cual no sucede a nivel de su unidad, donde siempre es significativa, hecho que llama la atención, puesto que ambos procesos “Planificación de la Unidad” y “Planificación del Decanato”, deberían estar íntimamente relacionados entre sí, con el objetivo de trabajar en conjunto y coordinadamente para el eficaz logro de los objetivos.

De manera particular, tal como fue expresado anteriormente, un aspecto importante es el relacionado con el nivel técnico de este proceso. En este sentido, y a pesar de la efectiva realización de actividades vinculadas con la definición de objetivos, metas y estrategias, así como la adaptación de los planes en atención a los cambios que suceden en la organización y su entorno, el mismo se considera bajo al reconocer la poca utilización de técnicas formales de planificación, lo que permite deducir, que los gerentes planifican empíricamente, desperdiciando el uso de herramientas y alternativas proporcionadas por la administración para el mejor desarrollo de la función planificación.

Por otra parte, la función Organización no deja de percibirse como una fortaleza, a pesar de que ciertos procesos tienden a alejarse un poco de los estándares idóneos, como lo son los casos de: el nivel de participación de acuerdo a la opinión de Directores y Decanos, quienes alegan tener poca o ninguna participación en la creación de los Manuales de

Funciones; la división de trabajo y la coordinación de actividades de acuerdo a la opinión de los Docentes, quienes no están de acuerdo con la percepción de los Directores y Decanos para con estas actividades.

En lo que respecta al proceso de Dirección, los resultados permiten afirmar que las acciones desarrolladas por los gerentes conducen efectivamente al modelaje y desarrollo del personal a su cargo logrando, en consecuencia, comportamientos deseados. El proceso de dirección, en este sentido, está caracterizado por un alto cumplimiento de aspectos propios de la labor directiva, como son: la toma de decisiones con base a acuerdos colectivos, el uso de la comunicación oral y escrita, el fomento del trabajo en equipo y los incentivos al personal, siendo este último, un indicador que aunque es castigado por el personal en comparación con la opinión de los Directores, se considera una fortaleza, basándose en el hecho de que estos no cuentan con políticas de incentivo monetarias para poner en práctica esta actividad, más sin embargo sí hacen uso de sus habilidades gerenciales para lograr incentivar a su personal. Sólo se destaca como una potencial debilidad el bajo estímulo al Liderazgo por parte de los Directores de Programa hacia los Docentes, quienes son las personas que lo reciben, lo que genera como consecuencia que no se dé una participación activa de los docentes en el proceso de liderazgo.

De manera similar a las anteriores funciones, el comportamiento de los sujetos de estudio con respecto a la función Control demuestra una fuerte tendencia hacia el alto desempeño, resultado que pone de manifiesto que el mismo es percibido como de vital importancia para la vida de la organización, al facilitar el funcionamiento de sus procesos. No obstante, es necesario destacar como debilidad el bajo uso de la herramienta control de presupuesto, aspecto que debe ser mejorado, partiendo del fundamento de que todo gerente debe vigilar el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos organizacionales

En síntesis, para dar cumplimiento al objetivo referente a determinar el desempeño de las funciones gerenciales, se puede concluir que: en términos generales los Gerentes del nivel medio de los diferentes decanatos, de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control, evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, fue posible apreciar ciertas debilidades en aspectos relacionados con el nivel técnico del proceso de planificación y motivación, la estimulación del liderazgo y el nivel de participación.

Ahora bien, en relación con el objetivo de analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg que predominan en los gerentes, fue posible demostrar que tanto el Interpersonal, como el de Información y el de Decisión son desempeñados en un alto nivel por los Directores de Programa, más sin embargo se destacan como predominantes el Rol Interpersonal y de Información. Por otra parte también se encuentran ciertas debilidades en los papeles de Líder y Asignador de recursos. Al respecto, debe señalarse lo siguiente

:

El Rol Interpersonal se destaca por tener un alto desempeño, partiendo del basamento de que los Directores ejercen el papel de Figura Destacada y de Enlace entre su unidad y el entorno, acotando que este último es un papel compartido en gran parte con los Decanos; y finalmente el papel de Líder, en el cual se acentúa como debilidad la inconformidad por parte de los docentes con respecto al desarrollo del mismo, se ratifican los resultados obtenidos de la función Dirección.

En referencia al Rol de Información, es indudable el alto desempeño de los gerentes para desempeñar los papeles de monitor y divulgador. En este sentido, resulta valioso conocer el respaldo que tanto Decanos como Docentes brindan a los Directores, al reconocer el esfuerzo con que realizan estas actividades. En lo que se refiere al papel de Portavoz, este se ve castigado por la totalidad de los sujetos entrevistados con un menor desempeño, aspecto que sin embargo, no puede

calificarse como una debilidad, basado en el hecho de que es un rol compartido en mayor o menor proporción con los Decanos.

En este mismo orden de ideas, las características propias de la UCLA como organización universitaria marcan pauta sobre el Rol de Decisión, partiendo del hecho de que las actividades de innovación, creatividad, diseño de proyectos y control de perturbaciones dependen de los Decanatos en específico donde se desempeñen los Directores; las actividades de asignación de recursos financieros es una actividad que corresponde a las instancias administrativas y la negociación con entes externos es una actividad que compete a los Decanos.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CHIAVENATO,. 2002. **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

CHIAVENATO, 2002. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

GRACIA y THIELEN 2000. **Introducción a la Teoría Administrativa**. Alfa Impresores. Venezuela.

HELLRIEGEL, 2002. **Administración: Un enfoque basado en Competencias**. International Thomson Editores. México.

KOONTZ, 2004. **Administración: Una Perspectiva Global**. McGraw Hill Interamericana Editores. Colombia.

ROBBINS,. 2000. **Administración**. Editorial Prentice Hall, México D.F.. México.

SABINO, 1992. **El Proceso de Investigación**. Ediciones. Panapo. Caracas. 1992. Venezuela.

STONER, 1996. **Administración**. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA). **Normas para el Diseño de la Estructura Organizativa de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”**. Aprobada en Sesión N° 996. 1998.

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA). **Reglamento General de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”**. Decreto de la Gaceta Oficial 4485. 1992

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIÓN DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI

**Marisela Giraldo de López**

Ingeniero Industrial. Magíster en Administración de Empresas. Docente en Postgrado de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I  
E-Mail: mariselagiraldo@uc.edu.ve

El propósito de este trabajo es analizar la gestión de los recursos humanos ya que es una de las áreas más afectadas por los cambios que ocurren en el mundo moderno y relacionarla con el nuevo modelo de producción para el siglo XXI. Es una investigación de tipo documental. Para ello se hizo una evaluación de las eras presentes en el siglo XX caracterizándose por tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, donde se impuso un modelo jerárquico, funcional, donde la especialización de los trabajadores era lo más importante. Seguida por la era de industrialización neoclásica caracterizada por un diseño híbrido doble y matricial de estructura organizacional. Se llegó al siglo XXI con la era de la información, las organizaciones se orientan hacia la globalización, las personas, el conocimiento, la tecnología y los resultados. Los cambios son violentos y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Surge un nuevo modelo de producción el cual hace énfasis en el trabajo de los equipos autodirigidos, se busca que los trabajos repetitivos los realicen máquinas y cada trabajador represente una fuente de creación de valor y una unidad estratégica de negocios. Se trata de motivar la iniciativa y el comportamiento del empleado, ahora más cualificado. Se dispone de una humanización del proceso, ya que cada trabajador controla su propio trabajo porque cuenta con las habilidades necesarias para hacerlo. Todos los trabajadores están sometidos, ya no a una tensión de productividad, sino a una tensión creativa.

**Palabras claves:** Conocimiento, Equipos, Trabajo, Proceso, Intelectual.

**Recibido:** 16 - 09 - 2008

**Aceptado:** 28 - 10 - 2008



## Summary

The purpose of this study is to analyze the human resource management as it is one of the areas most affected by the changes occurring in the modern world and to relate the new production model for the twenty-first century. It is a documental research. This was an evaluation of these eras in the twentieth century characterized by three distinct eras. The classical era of industrialization, which imposed a hierarchical, functional, where the specialization of the workers was the most important. Followed by the neoclassical era of industrialization characterized by a double hybrid design matrix organizational structure. It was the twenty-first century information age, organizations are moving towards globalization, people, knowledge, technology and results. The changes are predominantly violent and the importance of human and intellectual capital. Comes a new production model which emphasizes the self-directed work teams, it looks for repetitive tasks are performed by each worker machines and represent a source of value creation and strategic business unit. This is the initiative and motivate employee behavior, far more qualified. It has a humanization of the process, since each worker controls his own work because it has the necessary skills to do so. All workers are subject, and not at a voltage of productivity, but a creative tension.

**Keywords:** Knowledge, Equipment, Jobs, Process, Intellectual.

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WORKING RELATIONSHIP IN THE XXI CENTURY

**Marisela Giraldo de López**

Industrial Engineer. Master of Business Administration ..  
Professor in Industrial Engineering Graduate. University  
of Carabobo. Attached to the Research Promotion  
Program (PPI) Level I  
E-Mail: mariselagiraldo@uc.edu.ve

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es reflexionar sobre evolución que ha ocurrido en la gestión de los recursos humanos y relacionarla con el nuevo modelo de producción para el siglo XXI. El problema se abordó mediante una investigación de tipo documental apoyada en la hermenéutica, una vez que se hace la interpretación analítica de escritos sobre el tema.

El trabajo es alma y nervio de la organización y por ende de la administración. Sin el trabajo no podría existir una organización, y a su vez, sin organización no es posible concebir la administración. Cada uno (trabajo, organización y administración) tiene sus particulares principios y conceptos – sus teorías-. Por lo que, se pueden llevar a cabo temas de estudios particularizados, tales como: Estudio del trabajo; Estudio de las Organizaciones y Estudio de la Administración. No obstante, el estudio de la administración involucra, obviamente, el estudio del trabajo y las organizaciones.

Cuando nos involucramos en el estudio de la teoría y práctica de la administración, y todo lo que con y dentro de ella acontece; se está, implícitamente, llevando a cabo una actividad denominada trabajo. De tal manera que, la Organización y la Administración constituyen dos productos del acto de trabajar. Es la evidencia de la existencia de ese algo intangible y objetivo que es el trabajo.

En el campo específico del estudio del trabajo es menester abocarse a investigar los principios y conceptos (teorías) que tiene que ver con la organización científica del trabajo, y por ende, una mejor comprensión de la evolución del proceso del referido trabajo.

Las personas constituyen las organizaciones; entonces, el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la administración de recursos humanos.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas,

entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Se vive en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas. Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos eran incompatibles con los objetivos de las personas, por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal). La solución empleada era del tipo ganar-perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha y de poca visión. Si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución del tipo ganar - ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

## 2. DESARROLLO

### 2.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El especialista en recursos humanos, Chiavenato (2002) presenta dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotados de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Es pertinente e inevitable considerar a las personas

como personas y como recurso, ya que, es la única forma y manera de dar prioridad al logro insoslayable de la excelente calidad de vida deseada para todos y cada uno de los seres humanos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

#### 2.1.1 NECESIDAD DE ESTUDIAR TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL TRABAJO:

- Teoría General de la Administración.

La teoría General de la Administración comenzó por lo que denominaremos "énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica Taylor (Koontz y Weinrich,1998). Posteriormente, énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió

con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliadas más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó el énfasis en la tecnología. Cada una de las cinco variables enumeradas – tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología–originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración.

Cada teoría administrativa surgió como una repuesta a los problemas empresariales de la época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. Se afirma que, en cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales.

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, Taylor, Fayol, etc, son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas, a saber (Chiavenato, 2002):

- De la teoría de las relaciones humanas: organización informal, dinámica de grupos, comunicaciones y liderazgo, así como la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa.
- De la teoría de la burocracia: énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad.
- De la teoría estructuralista: perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, relacionadas entre

organización y ambiente externo, estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, adopción paralela y simultánea de conceptos relativos a la organización formal ( típica de la teoría clásica), junto a conceptos relativos a la organización informal (propios de la teoría de las relaciones humanas), para hacerlos compatibles, así como el estudio de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, sus conflictos y posibilidades de integración.

- De la teoría de comportamiento: conceptos recientes sobre motivación humana, estilos de administración, teoría de las decisiones, comportamiento humano en las organizaciones, conflictos organizacionales, juego entre objetivos organizacionales y objetivos individuales, equilibrio organizacional como sistema de recompensas y contribuciones, etc.
- De la teoría matemática: intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, enfoque de medición de resultados, estudio de las decisiones cuantitativas y programables, etc.
- De la teoría de sistemas: enfoque de la organización como sistema compuesto de múltiples subsistemas, interacción y reciprocidad de estos, exigencias del ambiente externo, retroalimentación, ciclo de eventos que constituyen la administración, etc.

Debido a este eclecticismo la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, formulada dentro del

modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy (Chiavenato (2002).

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX se pueden distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones (Chiavenato, 2002).

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS ERAS DE LA INDUSTRIALIZACIÓN**

- **Era de la industrialización clásica**

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2002).

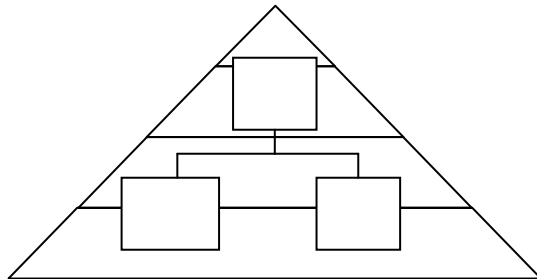
La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del *statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y los valores.

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo (Valdes , 2002). Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la

organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible (Valdes, 2002).

A continuación en la figura 1 se detallan las características más importantes de la era industrial clásica y el tipo de modelo organizacional mecanicista.

**FIGURA 1:  
DISEÑO MECANICISTA  
ERA INDUSTRIAL CLÁSICA**



Diseño mecanicista

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional para garantizar la especialización.
- Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.
- Restringe el cambio y la innovación.

**Fuente:** Chiavenato, (2002 a)

### • Era de la industrialización neoclásica

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La estructura matricial, una especie de soporte para reconfigurar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones.

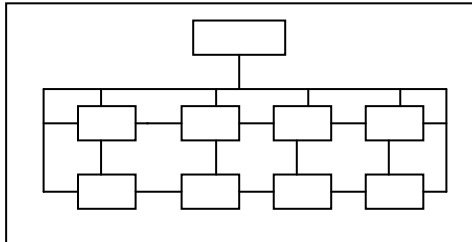
El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios (Bateman y Scott 2001). Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado. La organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logró cambiar la rigidez de la estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. Sin embargo, se aprovecharon sus ventajas en la descomposición posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de

hábitos y de maneras de pensar y actuar, (Stephen, 1999). La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

En la Figura 2 se observan las características de la era industrial neoclásica donde se destaca el modelo de organización de tipo matricial.

**FIGURA 2.  
DISEÑO MATRICIAL  
ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSICA**



**Fuente:** Chiavenato (2002a)

- Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios.
- Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios).

- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.
- Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable
- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

#### • Era de la información

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época (Hesselbein y otros, 1998). La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones (Coriat, 2000).

El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más

importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia (Chiavenato, 2002 b).

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. Las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia (Drucker, 1998). Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico.

Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

Las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas (Drucker, 1998):

1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas organizacionales.
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.
3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, información y en la innovación.
4. Diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas,



las organizaciones virtuales y la megacompetencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores.

6. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y más emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja.
6. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

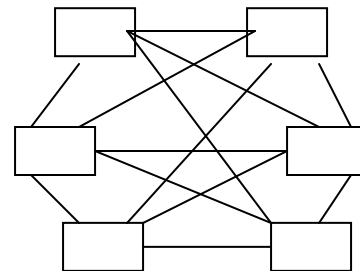
El poder acumulativo de estas megatendencias originó la transformación más drástica e intensa de todas: elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización.

La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (Chiavenato, 2002 a). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con

el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

En la Figura 3 se ilustra la era de la información así como las características del modelo organizacional basado en un diseño orgánico

**FIGURA 3: DISEÑO ORGÁNICO  
ERA DE LA INFORMACIÓN**



**Fuente:** Chiavenato (2002 a)

- Énfasis en equipos autónomos y gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

## 2.2 CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DEL TRABAJO

### 2.2.1 NUEVO PARADIGMA DE PRODUCCIÓN

En los últimos años, el área de producción ha centrado su atención en una serie de sistemas (calidad total, justo a tiempo, trabajo en equipo) que han servido de base para el desarrollo de un nuevo modelo: la producción ajustada, este nuevo modelo pone de manifiesto el ajuste que debe hacerse entre estrategia de producción y la estrategia de recursos humanos (Sastre y Aguilar, 2003). Cuando en la empresa se produce un cambio en la organización del trabajo, éste debe venir acompañado de una modificación de las prácticas de la administración de los recursos humanos. El paso de un sistema de producción en masa a un sistema de producción ajustada genera cambios en la organización del trabajo:

- ✓ Desaparecen los inventarios
- ✓ Se necesitan trabajadores multifuncionales, organizados en grupos que se autodirigen o se recurre a la potenciación de la mano de obra.

Parece claro que la implantación de un nuevo modelo de producción, necesariamente exigirá cambios importantes en la administración de los recursos humanos (Sastre y Aguilar, 2003). Dicha administración de los recursos humanos requiere: centrarse en la organización más que en el puesto de trabajo; el apoyo a los resultados de grupo y no individuales; la igualdad en vez de la jerarquía; el cambio en vez de la estabilidad y la participación más que el control.

### 2.2.2. DE LA PRODUCCIÓN EN MASA A UN NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN.

En la producción en masa la especialización del trabajador era la pieza clave, además se realizaban tareas sencillas y muy repetitivas y no conocía el resto de las actividades que eran necesarias para terminar el producto (Sastre y Aguilar, 2003). Eran los ingenieros los que diseñaban la secuencia lógica de procesos por los que debía pasar el producto, y los que determinaban la división del trabajo. Por lo tanto este sistema de producción era muy rígido, y resultaba difícil adaptarse a los cambios del mercado. Por otro lado los trabajadores estaban condenados a realizar la misma tarea repetitiva, no sienten satisfacción en el trabajo, están poco motivados.

Por su parte el sistema de producción ajustada (PA) (Sastre y Aguilar, 2003), es un modelo que combina diversos elementos del sistema japonés: justo a tiempo, equipos de trabajo, sistemas de calidad total y se le conoce como Toyotismo aplicada por Ohno en la Toyota (Coriat, 2000).

Este nuevo modelo tiene las siguientes características:

1. Los inventarios se reducen al máximo mediante la aplicación del sistema justo a tiempo. Se establecen sistemas de calidad total para detectar los defectos en su fuente, los trabajos de supervisión, inspección y mantenimiento se restringen, ya se hace responsable al propio trabajador de mantener la calidad e incluso se le exige ser capaz de reparar las máquinas con las que trabaja.
2. Se aplica el concepto de equipo de trabajo: la mejora continua se basa en un sistema de grupos cruzados

funcionalmente (desde el trabajador de línea hasta ingenieros y encargados de mercadeo), que se encuentran relacionados mediante flujos de información. Desaparece el supervisor de línea, son grupos formales que se autodirigen.

3. Los trabajadores ya no sólo saben realizar una única actividad sino que deben ser entrenados para tener habilidades cruzadas (operadores polivalentes), pudiendo rotar de un puesto a otro según las necesidades de producción. Para ello deben conocer las distintas fases por las que pasa el producto, teniendo una visión más global del proceso de producción.

Bajo esta nueva concepción del sistema de producción la organización del trabajo cambia radicalmente, los trabajadores ahora deben estar entrenados para realizar más de una función, y son los responsables de la calidad y de evitar las detenciones y retrasos. Se necesitan trabajadores que dominen múltiples habilidades, que sean capaces de realizar procesos de reingeniería en sus propios puestos de trabajo.

En los actuales momentos el trabajo físico se sustituye por trabajo mental, cada trabajador no es evaluado por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas. La evaluación depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado.

Para explicar el nuevo concepto de configuración productiva del trabajo, se hará referencia al capital intelectual y la forma de ver el concepto de trabajo, y se refiere al conocimiento de la siguiente manera (Valdes, 2002):

...Manejar el conocimiento como un activo cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa. Se modificará la forma como los ejecutivos piensan acerca de la economía, la tecnología, los recursos humanos y la planeación. La rapidez con la cual los individuos y las organizaciones aprendan puede ser la única ventaja competitiva.

También, propone una tesis acerca de las dimensiones de las empresas en un futuro muy cercano (Valdes, 2002):

1/2x2x3

Donde:

½ Contarán con la mitad de la gente que trabaja ahora,

2 Les pagarán el doble de lo que les pagan ahora y

3 Producirán tres veces más el valor de lo que hoy producen.

La primera cifra, (1/2), refleja la reducción de personal y el reacomodo que están viviendo las empresas hoy en día. Los trabajadores que permanecerán dentro de la empresa no serán los que trabajen más duro, sino los que trabajen más inteligentemente y obtengan mejores resultados, medidos en términos de valor. Esta reducción de personal será posible cuando la empresa decida subcontratar la mayoría de sus operaciones funcionales (outsourcing).

El segundo número, (2), argumenta la concentración del capital intelectual y de trabajadores del saber que ganarán más. Su sueldo tendrá que ver con los resultados y no con una cantidad fija. Se les pagará por lo que hagan, no por permanecer ocho horas diarias dentro del lugar de trabajo.

El tercer número, (3), es el aumento en el valor agregado y productividad que se genera dentro de la empresa. Un trabajador del saber genera más beneficios para la empresa que un trabajador que sólo utiliza su esfuerzo físico.

En resumen, se buscará dentro de las empresas que la mitad de la gente gane el doble y genere el triple de valor. Cuando una empresa se estructura con base en el desarrollo del capital intelectual, el concepto de trabajo cambia radicalmente. El trabajo físico se sustituye por trabajo mental. Cada trabajador no es evaluado por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas. La evaluación depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado. Adicional los *sueldos y salarios fijos deben ser variables* ya que el principal error que puede cometer una empresa para enfrentar el futuro es mantener sueldos fijos para el personal de nómina (el término sueldo abarca sueldos y salarios) (Valdes, 2002). Un sueldo fijo representa un costo fijo para que la empresa produzca o no, y es uno de los principales elementos que desmotivan el desarrollo del personal. Los sueldos fijos para la empresa están asociados a las horas trabajadas, no a los resultados. La empresa los paga y no tienen relación directa con las ventas o con la situación de la empresa en el mercado. Los efectos negativos de los sueldos fijos son cada vez mayores. Se les pide a las personas que trabajen más, pero no se les paga más; se les pide que piensen más y que generen valor, pero su esfuerzo no se ve reflejado en sus ingresos. Esto, a la larga, es un factor de desmotivación importante. Esta situación se agudiza en tiempo de crisis: cuando una empresa sufre una crisis en las ventas" todos pierden. Cualquier contracción del mercado provoca que las empresas traten de bajar al mínimo sus costos fijos como es el caso de los sueldos. Las estrategias que se siguen son principalmente las de reducir su plantilla de personal, hacer paros

técnicos y negociar semanas laborales de tres días de trabajo. Tres acciones que, además del efecto nocivo en el ánimo del personal, se hubieran evitado parcialmente con un esquema de sueldos variables.

Si las empresas quieren ser competitivas la primera acción que deben emprender es transitar paulatinamente de un esquema de sueldos y salarios fijos a uno que incluya un componente variable. El cambio debe ser paulatino y, aunque no es muy recomendable que se sustituya en su totalidad, un porcentaje debe ser variable y depender de tres tipos de resultados:

1. Los resultados globales de la empresa,
2. Los resultados del área de trabajo y
3. El esfuerzo individual.

La esencia del pensamiento para un esquema de sueldo variable debe ser: piensa global, actúa local. A fin de cuentas, se busca estimular a los empleados que trabajen mejor y reciban un reconocimiento económico por sus resultados. Una parte del sueldo permanecerá fija, como un apoyo psicológico que da seguridad al trabajador. La parte variable debe reflejar la actuación de la empresa en su conjunto, los resultados del área de trabajo a la que pertenece el empleado y los resultados personales alcanzados. Por lo tanto, el conocimiento y las nuevas estructuras modifican radicalmente el concepto de configuración productiva del trabajo.

De los cambios que se generan dentro de la empresa cuando se administra el conocimiento, se pueden resaltar los siguientes (Valdes, 2002):

1. La mano de obra se convierte en mente y corazón de obra. Se busca que los trabajos repetitivos los realicen máquinas y cada trabajador represente una fuente

- de creación de valor y una unidad estratégica de negocios.
2. Cambia el enfoque de capacitación directa al de desarrollo de habilidades múltiples. Cada trabajador podrá realizar diferentes tareas según lo requiera el mercado. La empresa contará con un inventario de habilidades desarrolladas para elegir al trabajador que mejor pueda cumplir con una actividad específica. El trabajo cambiará de obreros intercambiables a puestos intercambiables.
  3. La fuente de generación de riqueza se encuentra en el acervo de conocimientos y en la inteligencia de cada trabajador. Estimular la continua generación de conocimientos para la creación de valor será la principal responsabilidad de los administradores. El enfoque cambia de una administración de *recursos* a una administración de valores.
  4. Cambia el sentido de trabajo constante a innovación constante. Todas las actividades de la empresa son susceptibles de mejorarse y reinventarse. El sentido es dinámico. Con este mismo enfoque se reorienta el concepto de productividad estática (hacer el trabajo con menos recursos) al de productividad dinámica (hacer el trabajo cada vez mejor).
  5. De control de actividades a resultados evaluados por el cliente. La jerarquía le cede su lugar a los resultados. La gente no se pregunta "para cuál jefe trabajo" sino "qué cliente juzgará mi trabajo". Ninguna actividad es importante, si no genera valor. Si no lo hace entonces es redundante o innecesaria. La estructura piramidal se convierte en una red de equipos de trabajo, alrededor de un proceso completo o de un cliente.
  6. Transita de esfuerzo local, pensamiento local y trabajo individual a esfuerzo local, pensamiento global y trabajo en equipo. Aunque cada trabajador está orientado a realizar una actividad específica, sabe perfectamente que es responsable del proceso en su totalidad y de los resultados globales de la empresa.
  7. Cambia de sueldos y salarios fijos según horas y días trabajados a sueldos variables según resultados obtenidos. La parte fija del salario representa un estímulo a la seguridad del empleado; la parte variable dependerá de los resultados globales de la empresa y de la creación de valor.
  8. Cambia el enfoque del trabajo de tareas constantes y repetitivas a generación de conocimiento, inteligencia e información. La base de toda la actividad tiene que ver con la generación de nuevos conocimientos expresados como valor agregado para el cliente. El concepto de riqueza de producción de bienes y servicios cederá su lugar al de producción de conocimiento.

### **2.2.2 AJUSTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS AL NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN**

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas (Drucker, 1998). Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (*outsourcing*), mientras las

actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Según Chiavenato (2002 a) las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la

organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

En este contexto, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso, se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional (Humphrey, 1995).

De acuerdo al nuevo concepto de gestión moderna de personas estas son vistas como (Stephen, 1998).

- Seres Humanos: están dotados de personalidad propia, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.

### 3. CONCLUSIONES

- ✓ El nuevo sistema de producción contribuye a la realización de un trabajo en equipo, donde la potenciación (empowerment) sea la nueva forma de realizar el trabajo. Serán los equipos de trabajo los nuevos supervisores de los procesos, y los responsables de intercambiarse las tareas, desapareciendo el supervisor de línea.
- ✓ El trabajador ya no realiza trabajo físico sino que también se le obliga a pensar (trabajo intelectual), con el objetivo de que pueda proponer mejoras respecto al proceso de producción.
- ✓ La relación jefe – trabajador ya no se concibe como una relación estrictamente jerárquica, sino mucho más democrática. El trabajador está más involucrado con los objetivos de la organización, solicitándole una actitud de mejora continua, se trata de motivar la iniciativa y el comportamiento del empleado, ahora más cualificado.
- ✓ Humanización del proceso, ya que cada trabajador controla su propio trabajo porque cuenta con las habilidades necesarias para hacerlo. Todos los trabajadores están sometidos, ya no a una tensión de productividad, sino a una tensión creativa.
- ✓ El futuro de las organizaciones depende de las personas y, por tanto, la administración de los recursos humanos debe orientarse a lograr la motivación real del empleado.
- ✓ En el nuevo modelo de producción se legitiman las relaciones informales entre trabajadores cómo una fuente importante de coordinación y compromiso mutuo. La idea de grupo se formaliza, ya no se trata de trabajadores aislados, sino relacionados con otros distintos niveles de la línea de producción, y cuyos rendimientos y necesidades de formación dependen de ese equipo de trabajo.
- ✓ Cada puesto de trabajo no tiene fronteras estrictamente definidas, sino que van cambiando según las exigencias. Por este motivo ya no tiene sentido establecer largas clasificaciones de puestos, dichas clasificaciones tienden a reducirse a dos o tres niveles.
- ✓ Las organizaciones ven a los trabajadores como personas, preocupadas por su educación, capacitación, motivación, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.
- ✓ El capital financiero está cediendo el lugar a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
- ✓ La Administración de los recursos humanos pasa de dividir, separar y segmentar a una nueva forma a la de juntar y no separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios.
- ✓ Los trabajadores deben ser vistos como socios de la organización ya que como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.
- ✓ Incluir una parte variable del salario de los empleados, asociada a resultados, reporta los siguientes beneficios: la empresa y sus empleados entran en un círculo virtuoso. Los empleados trabajan mejor, en beneficio de la empresa, y ésta

les paga más. Cada uno de los empleados sabe lo que se espera de él en metas cuantificables.

✓ Se revalora el papel de los recursos humanos como los pilares de la empresa flexible y dinámica. El hombre deja de ser un recurso y se convierte en el capitalizador de los demás recursos de la empresa. El binomio hombre-empresa desempeña un papel fundamental en la estrategia empresarial. La cohesión de la empresa se basa en valores, visión y cultura sólidos, y sobre todo, compartidos.

✓ El concepto tradicional de trabajo tiende a desaparecer. Cada empleado actuará como una unidad estratégica de negocios. Su éxito se medirá por lo que haga, piense, contribuya al desarrollo sostenido de la empresa y, sobre todo, por el conocimiento que genere, estructure y sistematice.

✓ La nueva manera de trabajar se da por medio de la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se estructuran en forma de red. El éxito de las redes se debe a dos conceptos organizacionales: el trabajo en equipo, como la unidad básica donde un grupo de personas laboran. De manera enfocada, motivadas y capacitadas para alcanzar metas compartidas, y las redes de trabajo, mediante las cuales estos equipos se vinculan para trabajar armónicamente con un propósito común. Todas las áreas que no agreguen valor directamente al producto o servicio final se eliminan, reducen o subcontratan. Muchas de las operaciones funcionales se realizan en el seno de los equipos de trabajo.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Bateman T, y S Snell (2001). **Administración una ventaja competitiva**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato I (2002a). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- (2002b). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Coriat B (2000). **Pensar al revés trabajo y organización en la empresa japonesa**. Editorial siglo XXI. México.
- Drucker P (1998). **Gerencia para el futuro**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard, R. (1998). **La organización del futuro**. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Humphrey J. (1995). **Nuevas temáticas en sociología del trabajo**. Revista latinoamericana de estudios del trabajo. Editorial ALAST. Año 1 N° 1 Buenos Aires, p. 43-72.
- Koontz, H. & Weinrich H. (1998). **Administración**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Sastre M y Aguilar E. (2003). **Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico**. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- Stephen, R (1998). **La administración en el mundo de hoy**. Editorial Prentice Hall. México.
- (1999). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Valdes L (2002). **La revolución empresarial del siglo XXI**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.



**E v e n t o s**

## Evento

# GESTIÓN AMBIENTAL : UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y UNA HERRAMIENTA PARA LA CONSERVACIÓN DE NUESTRO ENTORNO NATURAL

**Zahira Moreno Freites**

Doctora en Administración y Gestión de empresas.  
Universidad de Valladolid - España  
Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I.  
E-Mail: Zahiramoreno@ucla.edu.ve

## Resumen

Algunas empresas han optado por implantar Sistemas de Gestión Ambiental, bajo el contexto de las normas ISO 14000, y no limitarse únicamente a cumplir con lo que exige la normativa legal, demostrando con esto un alto grado de implicación con la problemática ambiental. En esta investigación de carácter exploratoria, se muestran los componentes de éstos sistemas (SGA – FONDONORMA) y una panorámica en cifras a nivel internacional y nacional de empresas certificadas ISO 9000 e ISO 14000 (desde la perspectiva CONIDUSTRIA). Posteriormente se presentan cuatro experiencias locales de empresas comprometidas con el ambiente, abordando la caracterización de sus sistemas de gestión ambiental y los beneficios que se perciben de su puesta en práctica. En este artículo subyace la idea de que la gestión ambiental responde a un proceso dinámico de superación que las empresas han manifestado en su preocupación por mejorar la calidad de sus productos, es así como VENEFARO, C.A. COCIPRE, C.A., COVENCAUCHO, S.A. DESTILERIAS UNIDAS, S.A. empresas reconocidas y certificadas por la alta calidad de sus productos, a través de un conjunto de medidas, acciones o prácticas nos permiten obtener un perfil de las empresas locales más proactivas con el ambiente.

**Palabras Claves:** Sistemas de calidad, Sistemas de gestión ambiental, empresas locales.

## 1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de criterios ambientales en la estrategia de la empresa es más que una necesidad legal. Es también un requerimiento del mercado. Por lo tanto, se hace necesario escritos como el que se presenta a continuación y así ofrecer a los responsables de la gestión y producción empresarial, información que facilite implementar en sus organizaciones un sistema de gestión estratégico que considere la dimensión ambiental y a la vez, les permita controlar y mejorar su desempeño económico y su impacto social.

De ahí, que surge la idea de realizar un seminario, con el apoyo de la Coordinación del Postgrado, del Decanato de Administración y Contaduría, donde se pudiesen analizar las prácticas ambientales consideradas exitosas en nuestro contexto local. Considerando para ello la intervención de los gerentes encargados de la dimensión ambiental en empresas como: **VENEFARO. C.A** con la participación de la Ing. Aida Z. Pineda; **DESTILERIAS UNIDAS S.A** con la participación de la Ing. Carolina Quintero; **COVENCAUCHO INDUSTRIAS S.A.** con la participación de la Lic. Enida Méndez y el Lic. Roberto Rodríguez y **COCIPRE C.A.** con la participación del Ing. Jorge Rojas. Empresas que se han preocupado por desarrollar ventajas competitivas con protección de su entorno, buscando minimizar los impactos sobre el ambiente, las comunidades y las personas.

En tal sentido, el objetivo general que se persigue con esta indagación, soportada sobre la base de las opiniones de los Gerentes de Producción y responsables de la Gestión Ambiental de las empresas en cuestión, es: Aportar una visión global de las características de los Sistemas de Gestión Ambiental que se han implantado en las empresas objeto de estudio. Explicando su proceso de implantación y comunicación. Además de señalar los beneficios de un programa de buenas prácticas ambientales en la empresa.

Al mismo tiempo, se busca constatar la premisa de partida **“la gestión ambiental responde a un proceso dinámico de superación que las empresas han manifestado en su preocupación por mejorar la calidad de sus productos”** afirmación que se corrobora a través de la opinión de los participantes en el seminario.

A continuación se muestran los componentes de estos sistemas (SGA – FONDONORMA intervención realizada por la Ing. Ileana García) y una panorámica en cifras a nivel internacional y nacional de empresas certificadas ISO 9000 e ISO 14000 (desde la perspectiva CONIDUSTRIA intervención realizada por la Ing. Evelyn González). Posteriormente se presentan las cuatro experiencias locales de empresas comprometidas con el ambiente, que han servido como objeto de estudio para esta investigación exploratoria.

## 2. FORDONORMA

El mayor inconveniente que las empresas perciben en incorporar un Sistema de Gestión Ambiental SGA (bien sea con las normas ISO 14000 o sin ellas) es que ello supone un costo adicional para la empresa. Está claro que el mayor beneficio para el empresario es que sea rentable. El SGA bajo el contexto de las normas ISO 14000 permite a la empresa conectar objetivos y metas ambientales con resultados económicos específicos y, de esta manera, asegurar la disposición de recursos humanos, técnicos y económicos en aquellas áreas que son más rentables desde el punto de vista económico y ambiental.

La implantación de un SGA formal (es decir ISO 14000) es que éste mecanismo proporciona y exige un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, denominado ciclo PDCA (iniciales en inglés de *Plan/Do/Check/Adjust*). El ciclo PDCA de la mejora continua es el equivalente a planificar, ejecutar, comprobar y ajustar nuestra gestión ambiental de forma permanente y asegurar con ello unos niveles de comportamiento ambiental cada vez más elevados.

Los componentes de este SGA en el contexto de las normas ISO 14 000 son:

### **POLÍTICA AMBIENTAL**

- Debe ser aplicable a la organización y aprobarse por la dirección.
- Declaración pública documentada y comunicada a todos los niveles de la organización.
- Compromiso de prevención de la contaminación y adecuada a los impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.
- Compromiso del cumplimiento de los requisitos reglamentarios y otros.
- Compromiso de mejora continúa.
- Marco para el establecimiento y revisión de objetivos ambientales y metas.
- Debe ser conocida, comprendida, desarrollada y mantenida al día por todos los niveles de la organización.

### **PLANIFICACIÓN**

#### **Aspectos ambientales**

- Es necesario identificar los aspectos ambientales de sus actividades, productos o servicios (sobre los que se tiene control o influencia); en condiciones normales, anormales y de emergencia.
- Definición de criterios de evaluación ambientales. Estos criterios deben ser objetivos en su aplicación y sensibles a la mejora continua.
- Determinación de aquéllos aspectos que puedan tener impactos significativos en el ambiente.

#### **Requisitos legales y otros**

- Deben definirse procedimientos para identificar requisitos ambientales (legales y otros definidos por la propia organización o clientes) aplicables y exigibles.

- Actualización regular garantizando su vigencia (incluyendo también los otros requisitos).

### **Objetivos y metas**

- Establecimiento documentado de los objetivos y metas de mejora ambiental para cada nivel y función relevante del SGA.
- Es necesario tener en cuenta los requisitos legales, las partes interesadas, los aspectos ambientales, las opciones financieras y las tecnologías opcionales.
- Es necesario ser coherentes con la política y con los compromisos asumidos.
- La mejora continua derivada debe ser comprobable.

### **Programa de gestión ambiental**

- Definición documental de responsabilidades.
- Metas a cada nivel de la organización.
- Dotación de medios para su consecución.
- Garantía de su vigencia y actualización.

### **IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

#### **Estructura y responsabilidades**

- Definir las responsabilidades con influencia en el SGA.
- Documentar la delegación de funciones.
- Definir un representante de la dirección con poder ejecutivo sobre el SGA.

#### **Formación, sensibilización y competencia profesional**

- Identificar las necesidades de formación y darles una respuesta adecuada.
- Garantizar un adecuado personal con suficientes competencias y funciones relevantes en el SGA.

**Comunicación**

- Sistemática para dar respuesta a las solicitudes de información de las partes interesadas.
- Comunicación interna: a todos los niveles y funciones en ambos sentidos.
- Comunicación externa: recibir, documentar y responder a las comunicaciones relevantes de las partes interesadas.

**Documentación del sistema**

- Establecer y mantener información para describir los elementos básicos del
- SGA y sus interacciones.
- La documentación deberá estar localizada, debe ser revisada periódicamente y aprobada, debe estar disponible y estar actualizada.

**Control de la documentación**

- Garantizar el control sobre la documentación.
- Período de salvaguarda de documentación obsoleta.

**Control operacional**

- Identificar las operaciones y las actividades asociadas con los aspectos ambientales significativos.
- Asegurar que se desarrollen en condiciones controladas.
- Definición de parámetros clave o críticos.
- Comunicación de requisitos aplicables a contratistas y a proveedores.

**Planes de emergencia y capacidad de respuesta**

- Procedimientos para identificar y responder a accidentes y a situaciones de emergencia y para prevenir y mitigar los impactos asociados a ellas.

- Éstos deberán ser revisados, en especial después de un accidente o de una situación de emergencia.
- Comprobación periódica de su eficacia.

**COMPROBACIÓN Y ACCIÓN CORRECTORA****Seguimiento y medición**

- Control y medición regular de las características clave del SGA.
- Equipos calibrados y mantenimiento.
- Evaluación periódica del cumplimiento de los requisitos del SGA.

**Disconformidades, acciones correctoras y preventivas**

- Identificar desviaciones.
- Análisis de las causas.
- Acciones correctoras apropiadas a la magnitud.
- Definición de responsabilidades.
- Medidas preventivas.
- Cambios oportunos en la documentación.

**Registros del SGMA**

- Garantía de la identificación y de la conservación de los registros.
- Procedimientos (codificación, archivo, eliminación, otros).
- Condiciones de conservación y tiempo de mantenimiento de los registros del SGA.

**Auditorías internas**

- Comprobación del grado de implantación y de efectividad del SGA.
- Independencia del equipo auditor.
- Informe del resultado a la dirección.
- Planificación del ciclo de auditorías: importancia ambiental de la actividad y resultado de las auditorías previas.

## REVISIÓN DEL SISTEMA

- Revisión periódica del sistema por la alta dirección, asegurando la efectividad del sistema, la adecuación continua, la adopción de medidas y las conclusiones.
- Revisión teniendo en cuenta la actualización de los aspectos ambientales, los resultados de las auditorías, las disconformidades y las acciones correctoras, el seguimiento de los programas y el control operacional, las quejas y las denuncias, y la verificación del cumplimiento de los requisitos.

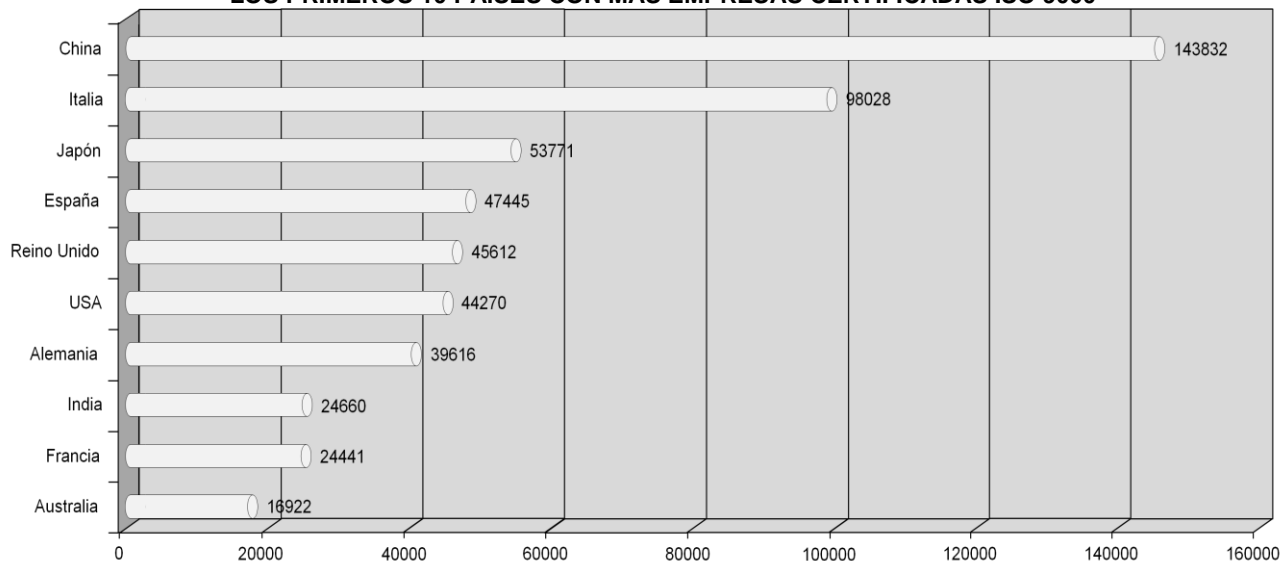
impacto alrededor del mundo. Estas normas han sido adoptadas como normas nacionales en más de 60 países, incluyendo a países en desarrollo que han llegado a aceptar las bases de estos sistemas de calidad en un mercado global. Hoy alrededor de 90 países la han adoptado como norma nacional y existen más de 100.000. Empresas certificadas en el mundo.

A continuación se muestra graficas que reflejan esta realidad, donde la mayoría de los países desarrollados están aplicando la serie ISO 9000. En cambio en los países en vías de desarrollo, hasta ahora tienen poco uso.

## 3. COINDUSTRIA.

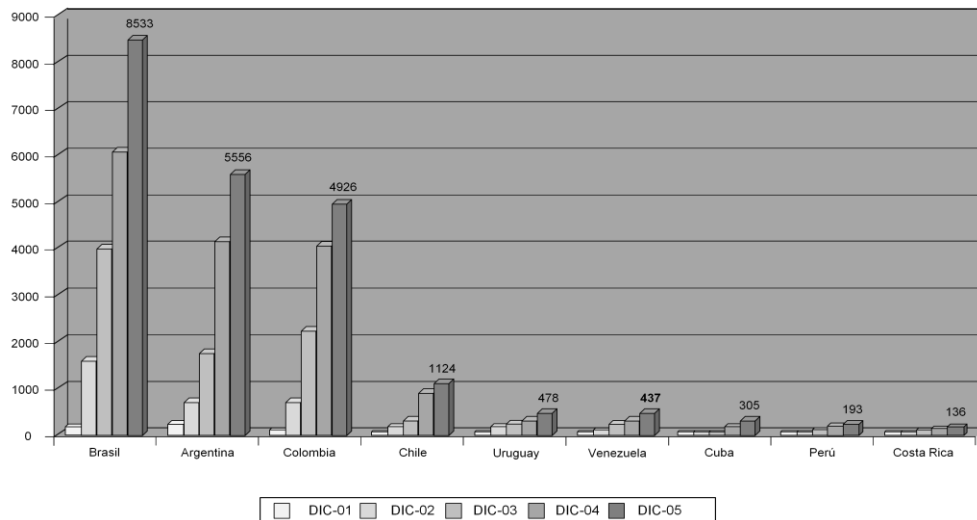
Desde su primera publicación en 1987, las normas internacionales de la serie ISO 9000 han tenido enorme

**GRAFICO 1**  
**LOS PRIMEROS 10 PAÍSES CON MÁS EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9000**



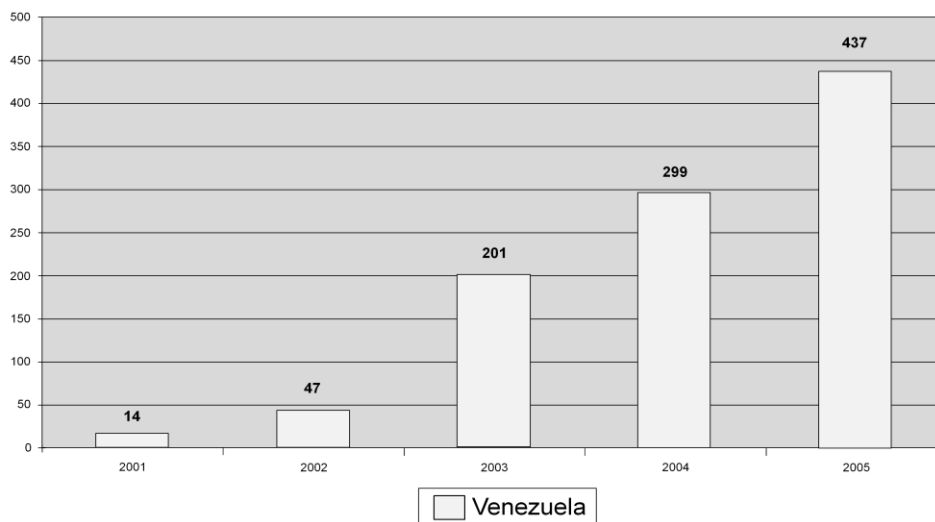
Fuente: CINDUSTRIA 2005

**GRAFICO 2**  
**CERTIFICACIONES ISO 9000 AMÉRICA CENTRAL Y DEL SUR**



Fuente: CINDUSTRIA 2005

**GRAFICO 3**  
**CERTIFICACIONES ISO 9000 VENEZUELA**



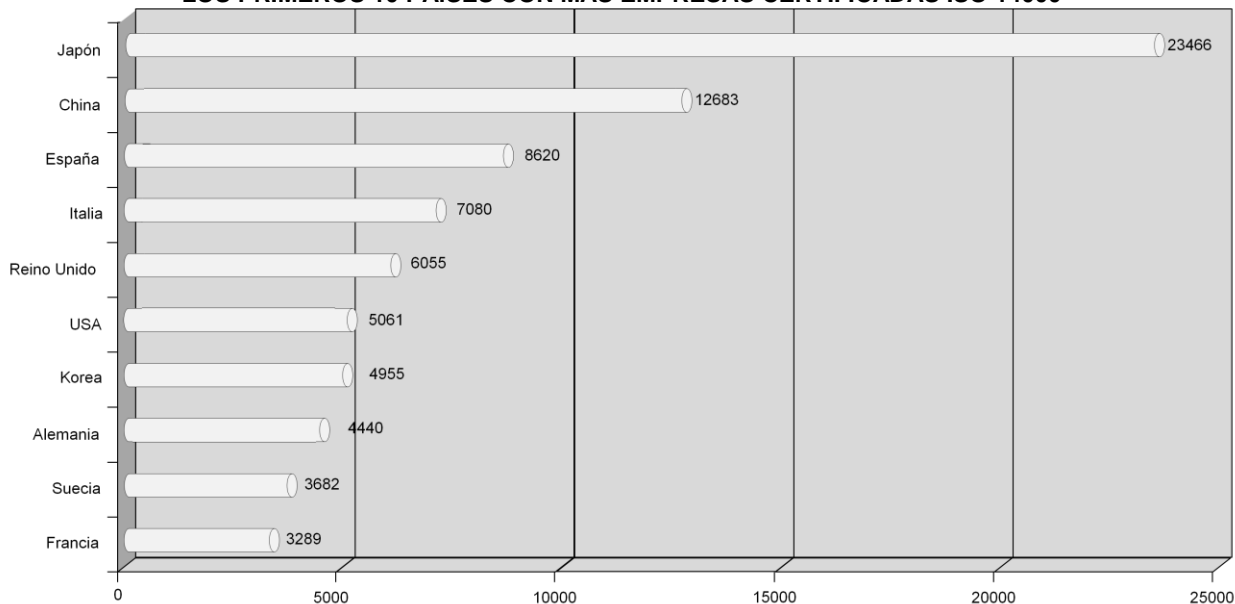
Fuente: CINDUSTRIA 2005

Las graficas muestran que a nivel mundial los países con mayor certificación son China, Italia y Japón. En América del Norte Estados Unidos y en América Central y del Sur sobresale Brasil, Argentina, Colombia y Chile. En el caso de Venezuela no es muy significativo su uso, no obstante está en mejor posición que Cuba, Perú y Costa Rica. Sin embargo es notorio su incremento en el año 2005.

Ahora, con respecto a las normas ISO 14000. El demostrar responsabilidad mediante un sistema de

gerencia ambiental (SGA) o llámese también ecogerencia se ha convertido en una práctica común y que los mercados requieren. Numerosos países y regiones ya han delineado o implantado requerimientos para demostrar responsabilidad en la gestión ambiental algunos ejemplos, tal como señalan la graficas siguientes, son: Japón, China, España, Italia.

**GRAFICO 4**  
**LOS PRIMEROS 10 PAÍSES CON MÁS EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 14000**



**Fuente:** CINDUSTRIA 2005

Parece evidente que las normas ISO14000 no son una moda pasajera, sino un concepto que modelará las estrategias comerciales y ambientales de las empresas del mundo en las próximas décadas. Las empresas venezolanas deben, por lo tanto, avanzar hacia su adopción y cumplimiento para incorporarse

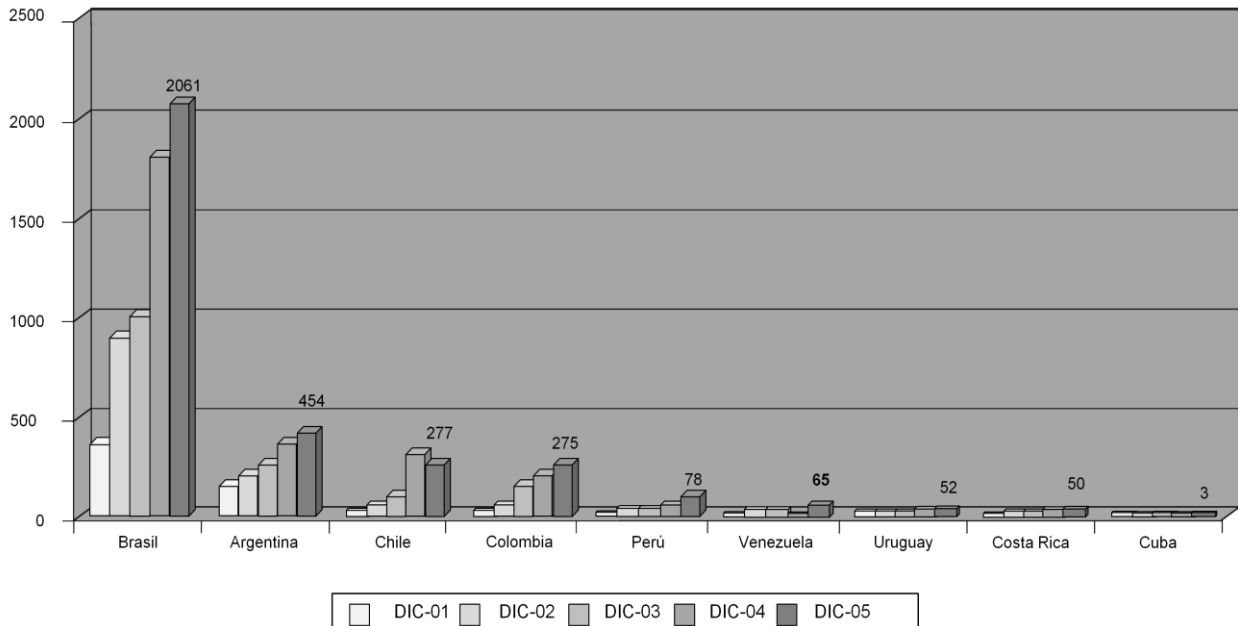
oportunamente a las corrientes de vanguardia en protección ambiental, y estar en posición de participar competitivamente en los mercados internacionales en un futuro inmediato.



Esta presión del mercado global también la observamos en el continente Americano. En las graficas siguientes se muestra que Estados Unidos es el país

con mayor número de empresas certificadas. En América Central y del Sur los países con mayor certificación son: Brasil, Argentina, Chile y Colombia.

**GRAFICO 5**  
**CERTIFICACION ISO 14000 EN AMÉRICA CENTRAL Y DEL SUR**

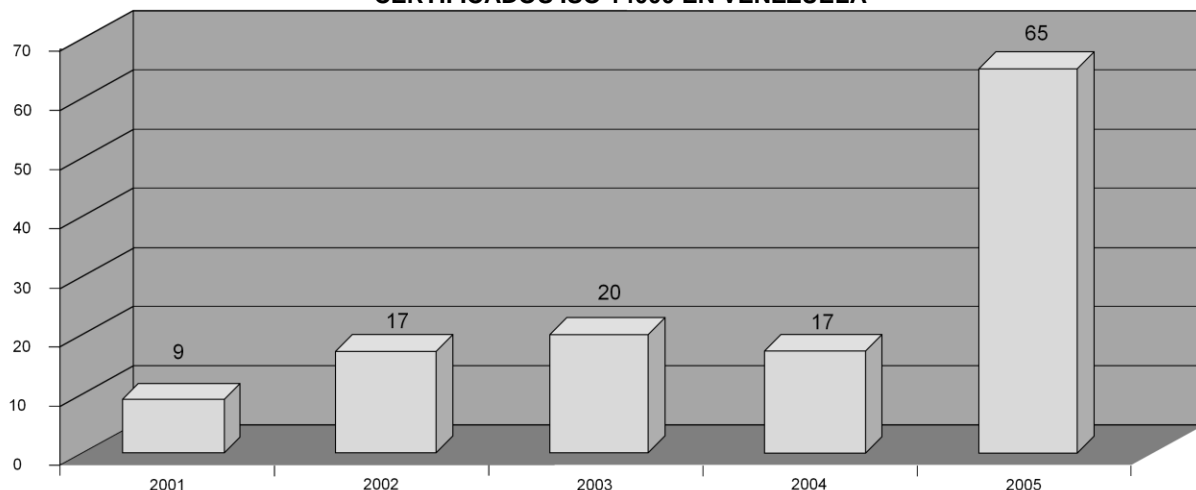


**Fuente:** CINDUSTRIA 2005

En tanto que en América Latina, el impulso de Brasil ha sido importante con respecto a los demás países del continente. En este sentido podemos ver los países más representativos de América del Sur, que crecen en forma paulatina, donde se percibe que la preocupación por el ambiente comienza a verse instalada. En cuanto al crecimiento de las normas certificadas, la posición de la Venezuela es poco relevante, la misma se halla de sexto lugar. Ahora si comparamos el diferencial entre los últimos años en nuestro país podemos apreciar, en el gráfico que sigue, el incremento de certificaciones en el 2005. En este sentido y de mantener esta tendencia, este hecho se podría evidenciar con un mayor número

de empresas que tengan calidad en sus procesos/servicios y productos, que a su vez redunde en una mejora y calidad del ambiente.

**GRAFICO 6  
CERTIFICADOS ISO 14000 EN VENEZUELA**



**Fuente:** CINDUSTRIA 2005

A manera de síntesis, no es casual que la tendencia de los países con mayor número de empresas certificadas ISO 900 es muy semejante a la tendencias de empresas certificadas con ISO 14 000.

Tal como se mostrará en las páginas siguientes tampoco es casual que las empresas que se exponen a continuación como experiencias exitosas en gestión ambiental han pasado por procesos de mejoramiento de la calidad de sus productos, certificados o no, son empresas que evidencian una proactividad tanto en alcanzar niveles óptimos de calidad como en su preocupación por el ambiente.

#### **4. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL**

##### **4.1 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE VENEFARO. C.A.**

**Venefaro, C.A.**, es una compañía de manufactura de partes automotrices donde su clave

es la mejora continua, se compromete a desarrollar sus procesos y productos de una manera responsable dentro del marco del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), que garantice la conservación del medio ambiente y recursos naturales, cumpliendo con los requisitos ambientales legales vigentes y con otros requisitos definidos por nuestros clientes o por la organización.

Desde el año 2005, fecha en la cual se le es otorgada la certificación ISO 14001 a la organización; dicho sistema ha ayudado a desarrollar diversos objetivos y metas; para el logro de ese compromiso se ha demostrado la responsabilidad que tiene la Directiva con el SGA.

Uno de los principales objetivos es mejorar continuamente el sistema de Gestión Ambiental según los requisitos establecidos en ISO 14001. Logrando puntualizar metas y concientizar con respecto al reciclaje de la materia prima plástica y reutilizar los desechos de papel en áreas

administrativas, definir y revisar periódicamente los impactos ambientales negativos, a fin de tomar las acciones oportunas, considerando las limitaciones técnicas y económicas de la organización.

Esta concientización ha llevado a la empresa a obtener resultados positivos con respecto a la prevención de la contaminación e impulsar la conservación del aire, agua, suelo y energía; donde cada uno de los trabajadores de la organización tiene la responsabilidad de hacer prevalecer y cumplir el plan de control implementado para el sistema, trabajando de manera conjunta e impulsando el desarrollo de las metas y objetivos ambientales definidos, aplicando para ello el principio de la mejora continua con el propósito de obtener procesos más eficaces.

Para ello, la empresa ha implementado mecanismos para mantener informado a los trabajadores de la organización y al público en general de la política y objetivos ambientales y a su vez la realización de campañas de concientización de ahorro de energía y agua.

Esta comunicación es llevada a cabo de manera interna y externa a través de lo que se denomina en la empresa Comunicación Ambiental. La comunicación y concientización interna involucra: comunicación ambiental para asegurar que el personal esté consciente del sistema de gestión ambiental, posibles consecuencias de las no conformidades, cumplimiento de procedimientos, asociación de actividades de trabajo con aspectos ambientales significativos y requisitos legales. La Comunicación Ambiental es ejecutada a través de charlas informativas, minutas de reunión, carteleras

y otros; donde se establecen los responsables de su realización y de la conservación de registros.

Con respecto a la comunicación externa se involucran los aspectos ambientales de la planta, así como también las responsabilidades asignadas para las respuestas en caso de emergencia ambiental, distribución externa de la política ambiental a través de la página web [www.venefaro.com](http://www.venefaro.com) y comunicaciones a entes gubernamentales.

### **Caracterización del Sistema de Gestión Ambiental**

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de Venefaro C.A., tiene como alcance evaluar y controlar los impactos ambientales adversos en cada uno de los procesos productivos del Equipo Original y las áreas físicas involucradas donde se garantizará la continua evaluación del cumplimiento de las leyes y normativas gubernamentales.

Para controlar todas las operaciones y actividades de la empresa se describe un proceso de control operacional, incluidas las actividades desarrolladas por contratistas y proveedores, asociadas a los aspectos ambientales significativos identificados.

El control operacional es esencial para el funcionamiento del sistema en el día a día de la empresa: cada operación se planifica para realizarse dentro de condiciones que permitan el control (o la reducción) de los impactos adversos que tenga asociados. Es importante no olvidar las operaciones de mantenimiento, ya que generalmente llevan muchos aspectos ambientales ligados. Teniendo especificada una matriz de la siguiente manera:

**MATRIZ 1.  
CONTROL OPERACIONAL**

| COMPROMISO DE LA POLITICA  | ACTIVIDAD                | ASPECTO AMBIENTAL                             | DOCUMENTO ASOCIADO                              | MEDIDA DE CONTROL        | PARAMETRO A CONTROLAR                      | CRITERIOS                                   | FRECUENCIA CONTROL       |
|--|--------------------------|---|---|--------------------------|--|---|--------------------------|
| Definir y revisar periódicamente los impactos ambientales negativos, a fin de tomar las acciones oportunas, considerando las limitaciones técnicas, económicas de la organización. | Mantenimiento de Planta. | Derrame de aceite Industriales y Combustible. | Programa de gestión ambiental ITAM-01/ ITAM-04. | .- ITAM-01<br>.- ITAM-04 | Cantidad de Aceite o combustible derramado | Se registra la cantidad de aceite derramado | Cuando ocurra un derrame |
|  |                          | Filtros trapos y aserrín con aceite.          | Programa de gestión ambiental.                  | .- Venta                 | Cantidad de tambores retirados             | Se registra la cantidad de aceite derramado | Acumular 15 tambores     |
|  |                          | Aceites usados.                               | Programa de gestión ambiental                   | .- Venta                 | Cantidad de tambores retirados             | Se registra la cantidad de aceite retirados | Acumular 15 tambores     |

**Fuente:** Venefaro C.A

Donde:

**Compromiso de la Política:** Responsabilidad tomada en la política.

**Actividad:** Operación realizada

**Aspecto Ambiental:** Elemento que se genera de la actividad

**Documento Asociado:** Procedimiento asociado a la norma

**Medida de control:** Acción a implementar

**Parámetro a controlar:** Cuantificación del aspecto

**Criterios:** Registros del parámetro a controlar

**Frecuencia de Control:** Periodicidad de la medida de control

En cuanto a los aspectos ambientales (entendiéndose como aspecto ambiental todos los desechos o elementos que se generan de las actividades que se realizan en la organización que pueden causar daños al ambiente) se deben controlar o eliminar cuando sea apropiado, de manera que no ocurra una alteración o impacto en el ambiente que sea producida por una determinada acción humana, aunque esta alteración no siempre es negativa, siendo pues favorable o desfavorable para el ambiente.

**En Venefaro C.A,** se han identificados los siguientes aspectos e impactos ambientales según la actividad desempeñada:

MATRIZ 2

| ACTIVIDAD  | ASPECTO   | IMPACTO AMBIENTAL                                |
|--|---|--|
| Actividades administrativas y materia prima.                 | Cartón y papel reutilizado.                     | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Fabricación de piezas metálicas.                             | Desechos metálicos.                             | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Soldadura por ultrasonido.<br>Generador de electricidad      | Ruido.  | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Generación de electricidad.                                  | Gases de Generadores.                           | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Molienda de parte plásticas reciclables.                     | Materia prima reciclada plásticas.              | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Reposición de baterías.                                      | Baterías.                                       | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Limpieza.<br>Mantenimiento.<br>Cambio de filtro de maquinas. | Derrame de aceite industriales y/o combustible. | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Limpieza.<br>Mantenimiento.<br>Cambio de filtro de maquinas. | Filtros, trapos y aserrín con aceite.           | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Limpieza.<br>Mantenimiento.<br>Cambio de filtro de maquinas. | Aceites usados.                                 | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Labores de limpieza varios.                                  | Envases y empaques plásticos varios.            | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Proceso de recubrimiento de piezas metálicas.                | Descarga de agua residual a la red cloacal.     | Contaminación: Agua, Suelo, Aire, Flora y Fauna. |
| Energía empleada en todas las áreas.                         | Consumo de energía.                             | Agotamiento del Recurso.                         |
| Agua empleada para uso diario.                               | Consumo de agua.                                | Agotamiento del Recurso.                         |

**Fuente:** Venfaro C.A

Además de la concientización para la conservación del ambiente se tiene un proceso para la identificación y tratamiento de los accidentes

potenciales y de las situaciones de emergencia previsible asociados a las actividades de la

organización, con el objetivo de minimizar el riesgo potencial para las personas y para el ambiente.

Por último cada uno de estos procesos se encuentra en conformidad con la norma ISO 14001 cumpliendo con los requisitos exigidos por esta.

### **Beneficios**

Tener un sistema de gestión ambiental certificado aporta a la organización una serie de beneficios de mercado, económicos, de mejora de la imagen de la empresa y también de su situación reglamentaria, como por ejemplo:

- La eliminación de barreras en mercados internacionales (ISO 14001 es un referencial reconocido internacionalmente).
- El cumplimiento de requisitos de las ensambladoras como nuestros clientes.
- La posibilidad de captar clientes sensibles al tema ambiental.
- Reducción del gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas.
- Ahorro en el tratamiento de emisiones, vertidos o residuos mediante planes de reducción.
- La posibilidad de obtener méritos (puntos) en concursos públicos.
- Aseguramiento del control y cumplimiento del gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.

Para que estos beneficios lleguen, es importante que el Sistema de Gestión Ambiental esté bien planteado desde el inicio, habiéndose identificado exhaustivamente todos los aspectos ambientales de la organización, y estableciendo unos criterios que permitan evaluarlos de manera objetiva, y que sean sensibles a las mejoras que se vayan produciendo a lo largo del tiempo. Así se logra identificar aquellos aspectos ambientales significativos sobre los cuales la norma obliga a establecer procedimientos de

control operacional.

## **4.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DESTILERIAS UNIDAS S.A.**

**Destilerías Unidas S.A.** es una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, focalizada en el logro de la máxima rentabilidad y óptima calidad de todos sus productos, en la satisfacción de sus clientes y consumidores, manteniendo relaciones justas y equitativas con sus trabajadores y un desarrollo armónico con el medio ambiente.

Esta planta se encuentra ubicada en el kilómetro 44 de la carretera nacional Barquisimeto-Acarigua, en La Miel, Municipio Simón Planas, Estado Lara; fue fundada en octubre de 1959 por iniciativa de las principales compañías distribuidoras de licores del país y Seagram Company Ltd., quien desde el inicio participó con el 51%. Para julio de 1992 Seagram adquiere la totalidad de las acciones, asumiendo el control de las actividades con la visión de “ser la compañía de bebidas mejor administrada del mundo”.

Posteriormente, el 19 de Marzo del 2003 finaliza el proceso de venta de LUSA a un grupo de inversionistas venezolanos categorizados por su alta trayectoria en el ámbito licorero para conformarse de esta forma **DESTILERIAS UNIDAS, S.A.**, la cual pasó de ser una hacienda de caña de azúcar a ser una de las empresas de mayor versatilidad que posee Venezuela en la rama licorera.

### **Caracterización del Sistema de Gestión Ambiental**

Para Destilerías Unidas, S.A; constituye un instrumento que permite definir y aplicar la normativa ambiental y el deber humano de conservar la naturaleza, así como delinear y dictar las políticas ambientales, compromisos, planes,

programas, recursos y la ejecución obras y acciones para preservar el medio ambiente.

La gestión ambiental constituye una herramienta imprescindible para que la empresa alcance un óptimo desarrollo económico; a la par que garantice un nivel elevado de salud pública, de bienestar económico y social, asegurando unos puestos de trabajo que de otro modo se verían irremediablemente comprometidos.

La Empresa **Destilería Unidas, S.A. (DUSA)** posee un sistema de gestión ambiental, el cual está sustentado en una política y un conjunto de programas ambientales. La actitud de conservación y protección del ambiente para **DUSA**, implica una actitud de responsabilidad que abarca desde el cuidado de los bosques vecinos, la protección y conservación de los ríos, el apoyo de actividades agropecuarias, el bienestar de comunidades vecinas, hasta el tratamiento de los desechos industriales y el control de los procesos.

### Principios del Sistema de Gestión Ambiental

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en los procesos
- Enfoque del sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor

### Estructura del Sistema de Gestión Ambiental

- Definición de Política y Compromisos
- Identificación de Aspectos Ambientales
- Medición de los Impactos.
- Verificación de la Legislación Ambiental Existente
- Establecimiento de Controles Operativos

- Seguimiento y Mejoramiento Continuo (No conformidades y acciones correctivas y preventivas)

### Política Ambiental

Conociendo la importancia de la protección y preservación del entorno ambiental, Destilerías Unidas, S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de Alcoholes y Bebidas Alcohólicas, se compromete a fomentar la participación del personal en el resguardo del ambiente, prevenir la contaminación, cumplir con la legislación y regulaciones ambientales venezolanas aplicables en el control de nuestros aspectos ambientales, controlar los procesos y mantener un programa de mejora continua de su desempeño ambiental.

### Principios Ambientales

- Velar por el cumplimiento de la normativa medioambiental aplicable a sus procesos industriales que implican impactos al ambiente.
- Promover la eficiencia energética así como el uso eficiente de los recursos naturales.
- Mantener planes de mejora del desempeño ambiental, a través de la definición y revisión anual de objetivos y metas del sistema de gestión medioambiental.
- Fomentar la participación de sus trabajadores en la prevención de la contaminación y proporcionar adecuada formación al personal incentivando al desarrollo de buenas prácticas medioambientales.

### Programas Ambientales

- Implementar el manejo adecuado de los materiales y desechos generados en todos los procesos.

- Promover en contratistas y suplidores la adopción y aplicación de nuestra Política Ambiental.
- Es compromiso de quienes trabajamos en Destilerías Unidas S.A. cumplir y hacer

cumplir la Política, Normas y Procedimientos de gestión ambiental establecidos por la Organización.

### MATRIZ 3

| PROGRAMAS AMBIENTALES ESPECÍFICOS - OBJETIVOS Y METAS (FY 07-08) |  |   |  |
|--|--|---|--|
| PROGRAMA AMBIENTAL   | ACTIVIDAD  | OBJETIVO  | INDICADOR  |
| ECO-EFICIENCIA (AGUA Y ENERGÍA)                                  | Auditoría Energética   | Reducir el consumo de recursos naturales  | Consumo de Agua para producción de alcohol (Lts/LAA)<br>Consumo de Energía (Kg de Combustible/LAA) |
|  | Optimizar el consumo de agua en la torre de enfriamiento-<br>Instalación de la nueva Torre | Reducir el consumo de recursos naturales  | L de agua recirculada/LAA  |
|  | Aplicación del Proceso de Evaluación de Nuevos Proyectos                                   | Evaluar y emplear acciones preventivas y legales en materia de SHA en los proyectos                                 | Cumplimiento de la Acción  |
| EDUCACION AMBIENTAL (Formación y Toma de Conciencia)             | Informal: Divulgación Interna  | Charlas, carteleras, intranet, trípticos informativos, videos   | (Charlas realizadas/ charlas programadas) x 100  |
| CONTROL DE RESIDUOS SOLIDOS (RECICLAJE / MANEJO DE BASURA)       | Optimizar el proceso de separación en la fuente, recolección y disposición                 | Reducir la generación de desperdicio de materiales con un aumento del despacho de residuos reciclables              | % de desperdicios/cajas producidas   |
|  | Medición de la cantidad de residuos generados  |   | Kg de material despachado/kg de material generado  |
| CONTROL DE RESIDUOS LIQUIDOS                                     | Optimizar la distribución de efluentes industriales  | Disminuir el volumen de otros efluentes dirigidas hasta efluentes industriales                                      | Lts de Vinaza/LAA  |
| CONTROL DE RESIDUOS PELIGROSOS                                   | Manejar adecuadamente los desechos peligrosos de acuerdo a las exigencias legales          | Manejar adecuadamente los desechos peligrosos, tanto en la recolección durante el proceso como la disposición final | Registro a través del formato de control de residuos   |

**Ecoeficiencia:** Programa basado en las mejoras del uso de los recursos naturales, agua y energía, fundamentado en el reuso y corrección de pérdidas.

**Educación Ambiental:** capacitación, información y entrenamiento del personal de la organización en materia de conservación ambiental.

**Control de Residuos:**

- Sólidos: basado en reuso y reciclaje, disminuyendo la generación, maximizando la clasificación y venta.
- Líquidos: comprenden los efluentes industriales (vinazas) y los domésticos, los cuales son tratados de manera particular y específica en la planta de tratamiento por medio de un sistema anaeróbico para los efluentes, y corrección de fugas.



- Peligrosos: disminuir su generación y manejo adecuado a través de procedimientos seguros.

**Destilerías Unidas, S.A.** como muestra de su compromiso ambiental se encuentra en una etapa de adecuación de su Sistema de Gestión Ambiental a la Norma Fondonorma-ISO 14001:2005, lo que le permite encontrarse a la vanguardia dentro del campo industrial nacional en lo que se refiere a materia ambiental y de calidad empresarial.

Las cláusulas sobre gestión ambiental de la norma ISO 14000 están destinadas a proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) efectivo, que puede ser integrado con otros requisitos de gestión (SGC), para ayudar a las organizaciones a alcanzar metas ambientales y económicas.

Un sistema de gestión ambiental basado en ISO 14000: 2005 le permite a la organización establecer y evaluar los procedimientos para declarar la política y los objetivos ambientales, alcanzar la conformidad con ellos y demostrar dicha conformidad a otros. La norma establece "deberes" u obligaciones las cuales son indispensables en el cumplimiento por parte de la organización dentro de su Sistema de Gestión Ambiental para poder lograr la certificación.

### **Beneficios**

Los beneficios potenciales que aporta a **Destilerías Unidas S.A** tener un Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma FONDONORMA-ISO 14001:2005., consiste en asegurar a los clientes el compromiso con una política ambiental efectiva, la reducción de los incidentes que terminen en obligaciones legales, la obtención con mayor facilidad de autorizaciones sobre actividades que impacten el ambiente debido a la responsabilidad de protección que tienen con el mismo; el mejorar la gestión y el trabajo de una manera ambiental responsable, facilitando la comercialización de los

productos y la exportación por el establecimiento de niveles altos de calidad. También contribuye en mejorar las relaciones con los entes gubernamentales, por el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables; el reducir los riesgos ambientales y permitir prepararse adecuadamente para evitarlos; la prevención de la contaminación, reduciendo los desechos en forma rentable haciendo uso racional de los recursos; facilitando la formación y el establecimiento de políticas de calidad, medioambientales y de seguridad.

### **4.3 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL COVENCAUCHO INDUSTRIAS S.A.**

**Covencaucho Industrias S.A.** es una compañía productora y comercializadora de servicios de alta calidad para el transporte, tales como cauchos renovados, cauchos originales, cámaras de aire, cauchos industriales para montacargas, bandas de rodamientos y protectores que ha ido incorporando de forma progresiva la variable ambiental en el desarrollo de sus actividades inherentes a la fabricación y comercialización de cauchos, lo cual se traduce en una gestión ambiental dirigida por la Gerencia de Salud, Seguridad y Ambiente en función de conservar y preservar el ambiente.

Con la finalidad de establecer un sistema productivo en línea con las exigencias ambientales reguladas por el Ministerio del Ambiente y definidas en el marco legal ambiental vigente **Covencaucho Industrias S.A.** ha diseñado estrategias para la constante identificación y evolución de los aspectos e impactos ambientales capaces de incidir negativamente sobre el ambiente y sobre los cuales la empresa pueda tener control. De este modo la empresa reúne un personal capacitado y los recursos necesarios para atender cualquier desviación en el sistema que activen los planes de emergencia (acciones correctivas y mitigantes).

Asimismo cuenta con la permisología exigida por el Ministerio del Ambiente y la estipulada en la Ley de Sustancias Materiales y Desechos Peligrosos. (2.001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.554. Noviembre 13 sobre el Registro de Actividades Susceptibles a Degradar el Ambiente **RASDA** (Registro de los Vertidos o Efluentes Líquidos, Emisiones Atmosféricas, Manejo de Residuos Sólidos Peligrosos y no Peligrosos) y la Autorización para Recolectar y Transportar Mercancía Recuperable.

### **Caracterización del Sistema de Gestión Ambiental**

**Covencaucho Industrias S.A.**, se caracteriza por ser una renovadora de cauchos usados por lo tanto se considera que la actividad industrial realizada contribuye a extender la vida útil de los cauchos usados y a reducir la cantidad de cauchos depositados en las calles o destinados al relleno sanitario, cabe destacar que durante la renovación se generan residuos que son comercializados por empresas recuperadoras las cuales se encuentran registradas y autorizadas por el Ministerio del Ambiente para dicha actividad. De igual manera, cuenta con un Plan de Manejo de Residuos y Desecho Sólidos destinados al almacenamiento de forma separada de los residuos y desechos generados por el sistema productivo, para así recuperar y/o comercializar los residuos y dar la disposición final a los desechos en base a lo estipulado en la Ley de Sustancias Materiales y Desechos Peligrosos.

Según el Decreto 883 sobre “Normas para la clasificación y el control de la calidad de los cuerpos de agua y vertidos o efluentes líquidos” la empresa lleva a cabo de forma trimestral las caracterizaciones de los vertidos líquidos generados por el sistema de producción y actividades administrativas, con la finalidad de prevenir y corregir a tiempo cualquier alteración de la calidad de los cuerpos de aguas receptores.

Con respecto al Decreto 638, referente a la “Normas sobre Calidad del Aire y Control de la Contaminación Atmosférica” se cuenta con un programa anual para la caracterización de cada una de las fuentes de emisiones atmosféricas identificadas, las cuales requieren de la fabricación e instalación de estructuras para la colocación de los puertos de muestreo y equipos de medición destinados para evaluar dichas emisiones según la Norma Covenin 1649-1999 (referente a Chimeneas, Ductos y Puertos de Muestreo).

En base a las consideraciones anteriores la responsabilidad y compromiso de **Covencaucho Industrias S.A.** va más allá de cumplir con las normas de carácter obligatorio establecidas por el marco legal ambiental vigente en vista que asume el mantenimiento de las áreas verdes ubicadas en la isla de la Avenida Ferdinando de Filippo (fundador de **Covencaucho Industrias S.A.**) y la Carrera 1 de la Zona Industrial II, la cual se extiende desde la Av. Rui Días de Lemos hasta los almacenes del Banco Provincial.

### **4.4 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE COCIPRE C.A.**

**Cocipre C.A** es una compañía pionera en la producción de concreto premezclado en la región Centroccidental, nace en 1972 y desde entonces contribuye con el desarrollo sostenido de la construcción, manteniendo una constante filosofía de calidad, razón por la cual es la única empresa de premezclado que ostenta la marca **NORVEN** en toda la región. Logrado por las excelentes condiciones de sus instalaciones y equipos, el control de calidad de sus productos y por la eficiencia del recurso humano que conforma a la empresa.

En la búsqueda de un producto de calidad y sobretodo de calidad certificada, se ha visto en la necesidad de implementar una tecnología de punta, que permita la correcta elaboración del producto.

Esto es posible en **Cocipre, C. A.**, ya que cuenta con una planta Premezcladora de concreto completamente automatizada, cuyos controles y comandos electrónicos logran eliminar el posible error humano y garantizar una constante exactitud en la cubicación y en la resistencia del concreto.

Por otra parte, a través del sofisticado equipo de laboratorio del Departamento de Control de Calidad, se efectúa a diario el análisis de las materias primas (cemento, arena, piedra y aditivos), a los efectos de controlar el proceso productivo y por consiguiente optimizar el producto final. Estos controles de calidad se realizan de forma rutinaria, bajo la normativa técnica vigente, **NORMAS COVENIN**, por tanto se constituyen en la columna vertebral de la empresa, la cual en ningún momento ha dejado de realizar inversiones en equipos técnicos muy sofisticados.

Las investigaciones del Departamento de Control de Calidad de la empresa arrojan resultados técnicos que se divulgan en las más prestigiosas publicaciones especializadas nacionales y extranjeras, dando a conocer la tecnología venezolana

### **Caracterización del Sistema de Gestión Ambiental**

Dentro de la filosofía de trabajo, **Cocipre C.A** tiene como estandarte integrar la tecnología y ecología. En este sentido, es de vital importancia analizar el impacto de la implementación de nuevos procesos tecnológicos en el medio ambiente.

Para ello, la planta Premezcladoras de concreto dispone de un moderno sistema de filtros que impiden la diseminación del polvo de cemento en el ambiente. Además, los agregados como arena y piedra depositados en los espacios dentro de las instalaciones, son constantemente humedecidos con agua con la finalidad de impedir el esparcimiento del polvo que pueda afectar al ser humano.

Las unidades de transporte del concreto son sometidas constantemente a un sistema de revisión, mediante el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades, de tal forma de mitigar la contaminación sónica y atmosférica. Actualmente se cuenta con un sistema para reducir la contaminación por derrame involuntario del concreto desde los camiones en el recorrido por las vías públicas.

La puesta en marcha de estas prácticas ambientales no garantiza la reducción inmediata de los impactos ambientales negativos pero responde a la necesidad de contar con un proceso sistemático que pretende alcanzar mejoras en el comportamiento ambiental de la empresa.

### **5. CONSIDERACIONES FINALES.**

En conclusión, se ha podido apreciar en las experiencias señaladas que todas las empresas independientemente de tener una certificación sobre su actuación ambiental han realizado acciones dirigidas a identificar todos los aspectos ambientales generados por sus procesos productivos y han establecido criterios que permiten evaluarlos de manera objetiva. De esta manera han obtenido conocimiento de aquellos aspectos ambientales significativos sobre los cuales la normativa legal los obliga a establecer procedimientos de control operacional.

El control operacional es esencial para el funcionamiento en el día a día de la empresa, cada operación debe estar planificada para realizarse dentro de condiciones que permitan la reducción de los impactos adversos que tenga asociados. Es importante no olvidar las operaciones de mantenimiento, ya que generalmente llevan muchos aspectos muy vinculados con el ambiente.

También se evidencia en estas empresas su interés en la aplicación de un Sistema de Gestión Ambiental, en especial ISO 14000, todos manifestaron su intención por alcanzar la certificación y mantenerla en el tiempo.

Las razones son diversas, no obstante manifestaron como beneficio:

“... Nos permitió utilizar racionalmente los recursos, usando sólo lo necesario, nos hace generar menos residuos y los de mayor peligrosidad gestionarlos de la manera adecuada, y nos ayuda en el complejo camino de cumplir con la legislación ambiental cada vez más exigente”.

“... El Sistema de Gestión Ambiental es un instrumento voluntario por el cual nuestra empresa se compromete a cumplir la política ambiental establecida en el marco del sistema. El sistema está abierto a un proceso de mejoramiento continuo”

“... Promovemos nuestro compromiso con el ambiente a través de la capacitación, la mejora continua de nuestros procesos y el uso de tecnología de punta”.

“... la evaluación permanente nos permite redefinir roles y responsabilidades con el ambiente, actualizar instructivos y procedimientos de operación, y establecer un programa de manejo ambiental a través de objetivos y metas”.

De igual manera expresaron que el propósito fundamental es reconocer y minimizar los impactos ambientales que ocasionan y cumplir con la normativa legal que exige el Ministerio del Ambiente. En consecuencia se deriva una mayor eficiencia en las operaciones, reducción de costos, mejoramiento de la organización interna a través de políticas, objetivos, definición de funciones, mejor comunicación, procedimientos, capacitación, indicadores y auditorías. Lo que se traduce en un mejor desempeño ambiental e imagen corporativa.

En definitiva, un Sistema de Gestión Ambiental le permite a las empresas administrar las operaciones concentrándose en los aspectos significativos para el ambiente, de tal forma que se obtenga la suficiente información para tomar las mejores decisiones, en

resumen el principal objetivo de la Gestión Ambiental es mejorar la actuación ambiental de las empresas y lograr sus metas económicas, ya que se enfoca en la búsqueda de un desarrollo sustentable bajo un esquema eco-eficiente.

En síntesis, no es suficiente con tomar la decisión de desarrollar un Sistema de Gestión Ambiental que permita obtener una certificación reconocida internacionalmente, no basta con buscar mayor legitimación y copiar las prácticas gerenciales novedosas. Es crucial para el éxito de estos sistemas que la gerencia o directiva se encuentre comprometida con los propósitos planteados en su política ambiental. Debe asumirse como una parte fundamental del negocio que, bajo un estricto control y mejora constante, puede llegar a convertirse en clave para aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Por otra parte, la evidencia presentada nos permite inferir sobre la posible relación que existe entre la proactividad productiva (por medio de la implantación de sistemas de calidad ISO 9000 y/o las Normas COVENIN) y la proactividad ambiental. Es decir, si aquellas empresas que muestran interés por la certificación de la calidad de sus productos pueden sentirse inclinados a desarrollar prácticas que mejoren su desempeño ambiental y algunas de ellas buscar certificación ISO14000.



## Evento

# I WORKSHOP EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Zahira Moreno Freites\***

**Eunice Bastidas\*\***

\*Doctora en Administración y Gestión de empresas.  
Universidad de Valladolid - España  
Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro  
Alvarado. Adscrita al Programa de Promoción al  
Investigador (PPI) Nivel I.  
E-Mail: Zahiramoreno@ucla.edu.ve

\*\*Doctora en Contabilidad. Universidad de Valencia -  
España  
Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro  
Alvarado.  
E-Mail: Eunicebastidas@ucla.edu.ve

## Presentación

La divulgación del saber científico, requiere de espacios propicios que permitan comunicar y difundir los resultados y aportes generados por la investigación. Son diversos los tipos de eventos donde se efectúa el intercambio, como congresos, jornadas, seminarios, foros, entre otros.

El Workshop es una actividad de encuentro entre investigadores experimentados e iniciados, que se realiza por el interés de compartir conocimientos y de promover la discusión científica sobre enfoques, desarrollos y avances de estudios teóricos y empíricos de una determinada disciplina.

Recientemente la Coordinación de Investigación y la Coordinación del Posgrado del DAC, celebró el **I Workshop de Gestión y Dirección de Empresas** dirigido principalmente a los estudiantes de los programas de posgrado en gerencia y contaduría, doctorandos y docentes investigadores.

La participación se llevó a cabo mediante la presentación de trabajos en tres modalidades diferentes: comunicaciones, trabajos de tesis doctorales y trabajos preliminares.

### **Comunicaciones:**

Son avances de trabajos de investigación que enfocan claramente un fenómeno a estudiar y justifica el diseño metodológico para su abordaje. Forman parte de la investigación que se realiza en los estudios de posgrado en maestría y especialización. Durante el Workshop recibimos 15 comunicaciones cuyas temáticas aparecen ilustradas en Tabla nº 1.

**TABLA Nº 1  
COMUNICACIONES**

| <b>TITULO DE LAS COMUNICACIONES</b>   |
|---|
| 1. La responsabilidad social empresarial como herramienta gerencial para enfrentar la pobreza en Venezuela  |
| 2. Planificación prospectiva estratégica aplicada a las empresas privadas del sector salud en el Estado Lara  |
| 3. Evaluar la gestión financiera de las pymes exportadoras en Venezuela. Caso de estudios pymes del Estado Lara. Durante el periodo 1995-2007   |
| 4. Determinantes de las estrategias ambientales en la gestión de las medianas empresas para una producción más limpia   |
| 5. Diseño de escenarios prospectivos sociales para el municipio morán del Estado Lara en el marco temporal 2006 – 2016  |
| 6. Introducción a el mercadeo en los agronegocios   |
| 7. Evaluación de las políticas de medición del riesgo en los bancos universales venezolanos y su adaptación a los estándares internacionales para el periodo 2006-2008  |
| 8. El auge de los centros comerciales: lineamientos estratégicos prospectivos para el desarrollo económico y social en Barquisimeto Estado Lara   |
| 9. Evaluar el cumplimiento del programa para el desarrollo estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR), bajo el enfoque de planificación estratégica urbana  |
| 10. Lenguaje y metacomunicación en la relación familia – organización de empresas familiares  |
| 11. Determinar los estilos de liderazgo evidenciados en los jefes de departamento del instituto universitario de tecnología “Antonio José de Sucre”, extensión Barquisimeto, bajo el enfoque de la teoría situacional planteada por paúl Hersey y Ken Blanchard |
| 12. Calidades de servicio en el area de atención al cliente en mercantil banco universal, agencia c. C. Terepaima II Cabudare. - Estado Lara  |

|  |
|--|
| 13. Perspectivas de futuro de la pyme  |
| 14. Análisis del control de gestión basado en indicadores para los programas de especialización y maestría del postgrado del decanato de administración y contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" |
| 15. responsabilidad social empresarial como estrategia orientada al desarrollo sustentable en empresas de agroquímicos en el valle de Quibor   |
| <b>TOTAL COMUNICACIONES 15</b>   |

### Proyectos de Tesis Doctorales.

Son resúmenes de Tesis que por su profundidad teórica y metodológica reviste el carácter de los estudios doctorales. Es necesario destacar el problema,

los objetivos, enfoque teórico y metodológico, herramientas de análisis y avances en los resultados, si los hubiere. La Tabla nº2 muestra 10 temas tratados en el Workshop:

**TABLA Nº 2  
PROYECTOS DE TESIS DOCTORALES**

| <b>TITULO PROYECTOS DE TESIS DOCTORALES</b>  |
|--|
| 1. Formación emprendedora en el contexto universitario UCLA  |
| 2. Visión de los estudiantes de enfermería ante los pacientes terminales y la muerte   |
| 3. Reconstrucción de la visión de los docente y estudiantes involucrados en la educación virtual a través de sus representaciones sociales |
| 4. Sincretismo de la paz en la gerencia  |
| 5. Gestión del conocimiento como formación permanente en la pyme   |
| 6. Imaginario social del rombo emprendedor (pt)  |
| 7. Modelo municipal de bienestar social para la atención integral del adulto mayor   |



|  |
|--|
| 8. Balance social  |
| 9. Educación y desarrollo humano en Venezuela. La perspectiva socio-cultural   |
| 10. La productividad de los principales rubros estratégicos agrícolas del Estado Lara. 1990 – 2005. Economía agroalimentaria en Venezuela y su aporte al desarrollo regional |
| <b>TOTAL PROYECTO TESIS 10</b>   |

### Trabajos Preliminares

Son aquellos trabajos que se encuentra en la fase inicial de la investigación y se presentan con el objetivo

de comentar o reflexionar sobre la temática y pertinencia del problema a estudiar. Durante el Workshop se expusieron 7 Trabajos Preliminares, tal como reseña la Tabla n°3:

**TABLA N° 3  
TRABAJOS PRELIMINARES**

| <b>TITULO TRABAJOS PRELIMINARES</b>   |
|---|
| 1. La inversión social en las cajas de ahorro venezolanas: factores determinantes"  |
| 2. Estilo de liderazgo en los gerentes en el Estado Lara  |
| 3. Análisis de las alianzas estratégicas centrales implementadas por los azucareros del estado portuguesa bajo el enfoque de las cinco fuerzas de Porter  |
| 4. La gestión por procesos como herramienta de desempeño para la coordinación de prácticas profesionales. Caso: decanato de administración y contaduría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado            |
| 5. Realización de una propuesta de un modelo de medición cualitativa de la productividad en organizaciones del sector mediano en Barquisimeto   |
| 6. Diseño de un sistema de control interno de la unidad de gestión financiera de los consejos comunales del municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara  |
| 7. Análisis de impacto entre dos cementeras, una venezolana y otra española. Propuesta de un combustible sustitutivo de biomasa vegetal. Futuro de esta industria emergente en el reciclaje de residuos agrícolas |
| <b>TOTAL TRABAJOS PRELIMINARES 7</b>  |

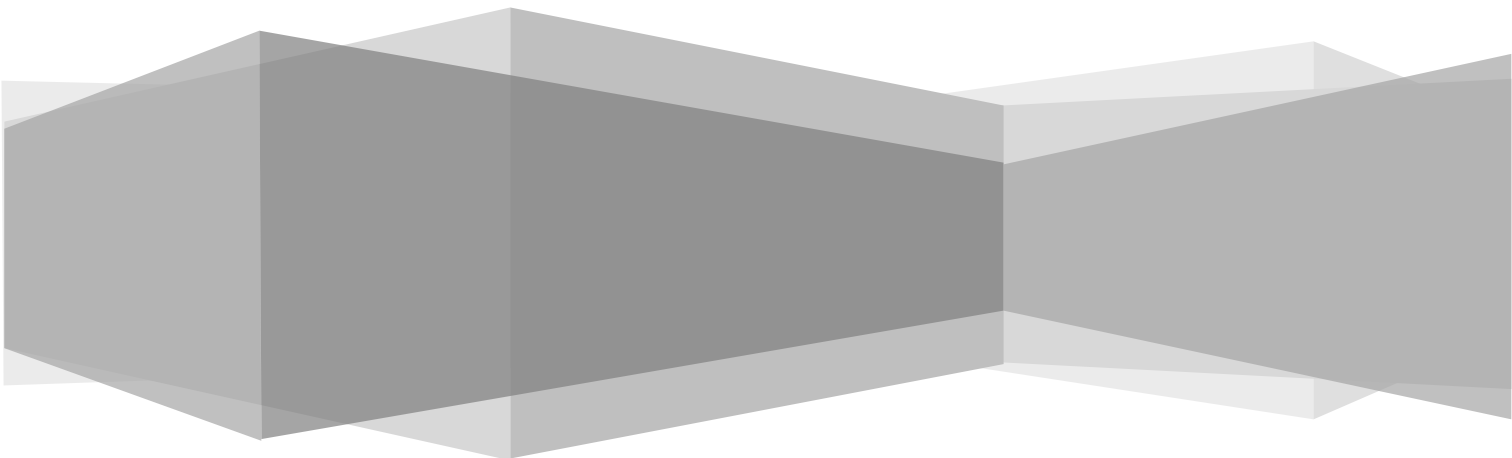
Los trabajos de las diferentes modalidades fueron revisados por uno o dos expertos en la materia, quienes actuaron como contraponente durante el Workshop, destacando los puntos fuertes y débiles del trabajo como además de realizar sus aportes y sugerencias.

Los puntos en discusión se centraron en:

- ✓ Enfoques teóricos.
- ✓ Enfoques Metodológicos.
- ✓ Áreas y Líneas de Investigación.
- ✓ Estructura del Informe Final de los Proyectos de Investigación.

Con la realización de este primer Workshop se espera que la Coordinación de Posgrado del DAC mantenga un esfuerzo continuado para la organización de eventos como éstos, dirigidos principalmente a fomentar y enriquecer la investigación en las universidades.

# Normas para la presentación de trabajos



**TEACs** es una revista científica, arbitrada de publicación semestral, totalmente gratuita, en formato impreso y digital, con acceso abierto, dedicada al desarrollo y promoción de la investigación en el área de las Ciencias Sociales, con especial interés en los campos y áreas afines con la Gerencia y Contaduría. Es una iniciativa de la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" que pretende el intercambio entre investigadores nacionales e internacionales.

Por lo tanto, aprovecha el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación TIC's, específicamente los recursos de Internet, para publicación en español e inglés de artículos científicos y para la interacción con investigadores por medio de un weblog, con el fin de hacer posible la difusión de eventos científicos, el intercambio de propuestas teóricas y/o los avances metodológicos en las áreas mencionadas y así promover la reflexión y exaltación de los valores de la ciencia en el ámbito mundial.

Su objetivo principal es "Convertirse en un canal de difusión e intercambio de los trabajos de investigación interdisciplinarios y transdisciplinarios en las Ciencias Sociales que se generen tanto en el espacio académico universitario como en el resto de los espacios sociales".

De allí que **TEACs** dirija esfuerzos en publicar: a) **Comunicaciones**, para divulgar los resultados finales o avances de investigaciones; b) **Ensayos**, para reflexiones teóricas o disertaciones sobre un tema específico por parte de expertos con reconocida trayectoria; c) **Relatorías de eventos académicos**, como seminarios, jornadas, congresos, entre otras modalidades de carácter científico, organizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría DAC-UCLA, en los cuales se dan a conocer los tópicos sobre los temas de estudios y líneas de investigación que se desarrollan en los Programas de Gerencia y Contaduría; d) **Sección Gerencia al día**, para divulgar las más recientes innovaciones y actualizaciones en el ámbito de la Gestión y de la Gerencia. Se consideran para este espacio los aportes de: Comunicaciones, para dar a conocer el derecho de propiedad intelectual, Bibliografía especializada y reciente; con reseñas que contengan análisis o comentarios de literatura científica reciente, Notas técnicas que describan procesos tecnológicos gerenciales; Notas informativas sobre tópicos nuevos o problemas coyunturales en el campo gerencial; 4) Noticias que ofrezcan información actualizada sobre eventos científicos, proyectos de investigación y postgrados en temas gerenciales o afines.

### INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

**TEACs** posee un sistema de evaluación y arbitraje conformado por pares de la comunidad científica (doble ciego) con el propósito de asegurar un alto nivel en los estándares de calidad, así como validez científica; y con ello lograr el prestigio y reconocimiento científico de la revista.

**TEACs** está disponible para todos los investigadores nacionales y extranjeros, en su versión editada como online. Su política de acceso abierto permite disponer de manera libre e inmediata a su contenido. Se basa en el principio de hacer disponible gratuitamente investigación de calidad al público en general. Se edita en Barquisimeto – Venezuela y los cierres de edición se realizan en los meses de Julio y Diciembre.

De acuerdo con la política editorial de la revista sus artículos se estructuran de la siguiente manera:

## Estructura para artículos “tipo comunicación”

### Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

### Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** debe justificar la temática, considerando el problema del conocimiento y/o de la realidad objeto de estudio. Incluir objetivos generales y específicos, así como hipótesis o proposiciones si los hubiera. Consideraciones teóricas que sustentan el trabajo y la metodología empleada para obtener los resultados.
- **Desarrollo:** constituido por secciones y sub-secciones relacionadas entre sí, identificadas con números arábigos, de acuerdo al sistema decimal, comenzando con el número 1 para la introducción y el último número para las referencias bibliográficas. La organización interna debe ser coherente y equilibrada, los títulos de las secciones y sub-secciones deben dar cuenta del contenido del trabajo, manteniendo la proporción entre las secciones, cuando éstas tengan sub-secciones deben tener una breve introducción al punto tratado. En el desarrollo deberá quedar claro el aporte del autor.
- **Conclusiones:** no deben constituir una repetición de los resultados, deben ser reflexivas con un alto nivel de abstracción y evitarse las citas.
- **Referencias Bibliográficas:** deben incluirse solo materiales citados, incluyendo todos los datos relevantes: apellidos y nombres del autor, año de publicación, título del artículo o capítulo de la revista o libro, editorial o institución, ciudad y país.
- Las tablas (contentivas de números), cuadros (contentivos de palabras) y gráficos (diagramas, ilustraciones, figuras, flujogramas), deben elaborarse en escala de grises e insertarse inmediatamente después de referirse, estar numerados por orden de aparición, con título relacionado con su contenido.

## Estructura para artículos “tipo ensayo”

### Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

### Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** es la que expresa el tema y el objetivo del ensayo; explica el contenido y los subtemas o capítulos que abarca, así como los criterios que se aplican en el texto.
- **Desarrollo del tema:** contiene la exposición y análisis del mismo, se plantean las ideas propias y se sustentan con información de las fuentes necesarias: libros, revistas, internet, entrevistas y otras. En él va todo el tema desarrollado. Debe mantener la siguiente estructura interna: 60% de síntesis, 20% de resumen y 20% de comentario.
- **Conclusiones:** en este apartado el autor expresa sus propias ideas sobre el tema, se permite dar algunas sugerencias de solución, cerrar las ideas que se trabajaron en el desarrollo del tema y proponer líneas de análisis para posteriores escritos.
- **Bibliografía:** al final se escriben las referencias de las fuentes consultadas que sirvieron para recabar información y sustentar las ideas o críticas; estas fuentes pueden ser libros, revistas, consultas de internet, entrevistas, programas de televisión, videos, etc.

## Estructura para artículos “relatorías de eventos”

### Primera Página:

- Título del evento.
- Datos del compilador: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo del evento, expertos invitados, y reflexiones finales. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

**Cuerpo del trabajo:** El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** se debe expresar el objetivo del evento; los nombres de los expertos invitados, institución a la que pertenecen, título de sus respectivas ponencias con una breve explicación del contenido de sus exposiciones y su relación con el propósito del evento.
- **Desarrollo del evento:** contiene la exposición y comentarios de los contenidos expuestos y se plantean las grandes inquietudes que dieron origen a la disertación.
- **Consideraciones finales:** en este apartado el compilador recoge las ideas de cierre de los distintos contenidos expuestos y expresa sus reflexiones finales.

### **Estructura para artículos en la sección "gerencia al día"**

Se consideran para este espacio artículos de extensión corta, máximo 12 páginas, con aportes en: Información para dar a conocer el derecho de propiedad intelectual sobre una innovación en el campo gerencial; Reseñas sobre literatura científica así como Notas técnicas y Notas informativas; Noticias que ofrezcan información actualizada sobre eventos científicos, proyectos de investigación y postgrados en temas gerenciales o afines.

No hay una estructura formal para la presentación de estos artículos, queda a discrecionalidad del autor la coherencia de contenido que le dará a su escrito.

### **Otros requisitos formales**

Las páginas deben estar numeradas, con un encabezado que indique el título del artículo, no se debe incorporar en éste el nombre del autor ni del co-autor. La extensión de los trabajos tendrá un mínimo de 12 páginas y un máximo de 25, con letra Arial 12 y espacio interlineal de 1.5 y 2 entre título y párrafos; los márgenes serán: izquierdo 3 cm, superior, derecho e inferior 2 cm, con numeración consecutiva de todas las páginas, incluyendo la carátula, las tablas, cuadros y gráficos. Los datos del o los autores serán presentados en sección aparte.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA PRESENTACION DE LOS ARTÍCULOS**

- El trabajo debe ser de producción original. Su envío a la Revista **TEACs** implica la obligación del autor o autores de no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones.
- Los datos del autor o autores deben ser consignados en hoja aparte, incluyendo nombre y apellido, grados académicos, escalafón (en caso de ser profesor universitario), experiencia de investigación en la temática del trabajo, lugar de trabajo, número de teléfono y correo electrónico.
- No se aceptan trabajos con más de cuatro autores.
- Tanto el trabajo como los datos personales deben ser consignados en CD, en formato Word, en archivos separados y/o a través del email: **rteacs@ucla.edu.ve**

- La publicación de los trabajos presentados a **TEACs** es gratuita, previo arbitraje del artículo (revisión en doble ciego-juicio de pares).
- Las revisiones se efectúan por evaluadores pertenecientes a universidades nacionales y extranjeras.
- La respuesta a la solicitud será efectuada por vía electrónica indicando el veredicto del jurado evaluador. En caso de resultar aceptado, por esta misma vía se informará acerca del número en que será publicado el artículo.
- El comité editor, con el fin de dar una mejor composición temática a cada número, se reserva el derecho de adelantar o posponer los artículos aceptados y notificará vía electrónica su decisión a los autores.

### **EJEMPLOS PARA REALIZAR LAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

#### **REFERENCIAS A MATERIALES IMPRESOS**

##### **LIBROS**

Ansoff Igor H., McDonnell Edward J. (1997). **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Segunda edición. Iberoamericana. México

Friend John, Hickling Allen. (2002). **Planificando bajo presión. El enfoque de escogencia estratégica**. Primera edición en español. Instituto Venezolano de Planificación. Venezuela

##### **ARTÍCULOS EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS**

Joyanes, L. (2000). "**La Gestión del Conocimiento: El nuevo paradigma organizativo y empresarial. Tendencias y Portales**", *Revista Sociedad y Utopía*, No 18, pp 145 -160

Recascino, L. (2002), "**Public Management Reform: Competing Drivers of Change**", *Public Administration Review*, vol. 62, No 5, pp. 555-567.

##### **ARTÍCULOS O CAPÍTULOS EN LIBROS COMPILADOS O COLECTIVOS**

Moreno, Zahira (2002). **Lineamientos estratégicos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental bajo el contexto de las normas ISO: 140001. Caso Industria Azucarera. Estado Lara**. En: Alexis Guerra y Ponte de Moreno Beatriz (Compiladores). 2002. **Aportes para la investigación en Gerencia y Contaduría en Venezuela**. Banco Central de Venezuela- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela. pp. 209 -235.

Scott, Richard (1999). **Retomando los argumentos Institucionales**. En: Powel, Walter y Di Maggio, Paul (Compiladores). 1999. **El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional**. Fondo de Cultura de Mexico. pp. 104-125



## PUBLICACIONES DE EVENTOS CIENTÍFICOS

Moreno, Zahira. (2007). **Presupuesto por Proyectos: un desafío para la Administración pública venezolana.** Ponencia presentada en IX Congreso del Instituto Internacional de Costo. "Gestión de costos, Control de Gestión y Mundialización". Lyon – Francia.

Ramió, Carles (2005) **"Experiencias de implantación de servicio civil en América Latina: aprendizaje desde algunos modelos consolidados de Europa y Estados Unidos"**, ponencia presentada en el "V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública", Santo Domingo, República Dominicana.

## ENTREVISTAS PUBLICADAS EN MEDIOS IMPRESOS

Parra, Aura. (2002, Noviembre 20). El ambiente es la principal variable del futuro [Entrevista a Zahira Moreno. Docente UCLA]. *El Impulso*, C8.

## REFERENCIAS A MATERIALES ON-LINE

Darmohraj, Adrián (2007). **Capacidades institucionales para la gestión municipal del crecimiento económico.** Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 39. Caracas. Fuente: <http://www.clad.org.ve/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/039-octubre-2007/0057000> (Consultado el 22 - 06- 2006)

CENTRO LATINOAMERICANO DE DESARROLLO. 2007. Página Web en Línea. Fuente: [www.clad-org.ve](http://www.clad-org.ve) (Consultado el 11-06-08).

## OTROS

En el desarrollo del artículo, las referencias bibliográficas se realizarán cumpliendo las normas del sistema "Harvard":

- Referencias no textuales indicar apellido y año. Ejemplos: un solo autor (Moreno, 2006), dos autores (Moreno y Nichols, 2007) y con más de dos autores (Moreno y otros, 2008).
- Para las citas textuales, las cuales deberán ir encerradas entre comillas en el desarrollo del artículo, adicionar el número de página o rango de páginas. Ejemplos: (Moreno, 2008:18) o (Moreno, 2007:18-39).
- Para diferenciar obras del mismo autor con el mismo año de publicación utilizar letras minúsculas de la siguiente manera: (Moreno, 2007a) y (Moreno, 2007b).





# Revista Científica “Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales”



ISSN N° 1856-9773  
Deposito Legal N° PP200902LA3228  
Publicación Semestral