

# IV Jornadas de Investigación, Emprendimiento e Innovación Tecnológica



Una visión gerencial

**16 y 17 de octubre de 2015**

**MEMORIAS DEL EVENTO**

**PUBLICACIÓN CIENTÍFICA ARBITRADA**

**ISBN: 978-980-414-033-4**

**Depósito Legal: lfi7782015600947**

## **COMITÉ HONORÍFICO**

### **Vicerrector Académico**

Dr. René Aguirre Bracho

### **Decano de Investigación y Postgrado**

Dr. Miguel Angel Robles

### **Directora del Centro de Investigación de Ciencias**

#### **Administrativas y Gerenciales**

Dra. Cira de Pelekais

## **COMITÉ CIENTÍFICO**

M.Sc. Daniel Romero

### **(Coordinador General del Evento)**

Dr. Noel Neuman

Dr. Darwin Villamizar

Dr. Omar El Kadi

Dra. Maryer Escola

Dra. Isabel Portillo de Condoré

Dra. Lucia Urdaneta

Dr. Francisco Guerrero

M.Sc. Felipe Villalobos

Dra. Janeth Hernández

Dra. Gladys Aracelys Padrón

Dr. William Mirabal

Dra. Lisbeth Moreno

Dr. Alexi Sarmiento

Dra. Arianna Petit

Dra. Jenny Guerra

M.Sc. Margelis Urribarri

M.Sc. Reynaldo Jimenez

Dra. Mirelys Oliva

Dr. Jesús Sánchez

M.Sc. Loraine Palmar

## **COMISIÓN DE PROTOCOLO Y PRENSA**

M.Sc. Patricia Batista

M.Sc. Johanna Nuñez

Ing. Gustavo Uzcategui

**PUBLICADO POR EL FONDO EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA**

**Dr. RAFAEL BELLOSO CHACIN – URBE**

MARACAIBO - OCTUBRE 2016

Dr. Jesus Cendros Guasch

Director

**NOTA DEL EDITOR:**

Ni la Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, ni el Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), ni su Fondo Editorial URBE, se responsabilizan o solidarizan con los conceptos u opiniones contenidas en estos trabajos. Tampoco en relación con cualquier hecho de copia no autorizada, copia parcial o cualquier otra forma de plagio sobre otros trabajos previos. Todos los trabajos aquí publicados son obra, creación y responsabilidad de sus autores y la URBE no asume compromiso ante cualquier acción legal que pueda ejercerse sobre la forma y contenido de los mismos o sobre cualquier hecho irregular que se haya escapado al proceso de revisión o arbitraje.

Dr. Jesus Cendros Guasch

Director Fondo Editorial – URBE

## **PALABRAS DE BIENVENIDA**

Hacer investigación científica, constituye actualmente un reto para los investigadores, por la necesidad de implementar nuevas ideas y acciones que deben tomarse para vincular la capacidad de desempeñarse en actividades de emprendimiento con la innovación en Venezuela y en la región, las cuales conllevan a contribuir con el desarrollo de propuestas enmarcadas en diferentes áreas del conocimiento. Es así como, la Maestría Gerencia Empresarial de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), realiza las IV Jornadas de Investigación “Emprendimiento e Innovación Tecnológica” orientadas a ofrecer a los participantes de Postgrado y comunidad científica en general, un espacio generador de conocimiento motivándolos al debate sobre perspectivas de investigación en el área de emprendimiento e innovación alineándolas hacia una visión gerencial.

Crear un espacio como el que constituye esta jornada, es promulgar la difusión de la actividad investigativa. La labor creadora unido al cultivo del saber es la esencia de la institución universitaria. Es propicia la oportunidad, para resaltar la importancia de socializar los resultados de las investigaciones así como de su proyección, en aras de brindar a las organizaciones, las nuevas tendencias y enfoques gerenciales que emergen constantemente, los cuales se pueden fundamentar con la producción científica.

Las investigaciones realizadas por más de 50 ponentes son presentadas en mesas de trabajo, evidenciando la contribución hacia la investigación desde los distintos escenarios, permitiendo con esto destacar la labor emprendedora de los que hacen vida en las organizaciones de educación universitaria, proyectándose hacia el mundo empresarial, maximizando la cultura emprendedora.

Pensar, crear y actuar, son tres palabras infalibles para aportar soluciones innovadoras a las organizaciones. De allí, parte la relevancia de los encuentros de investigación que contribuyan al conocimiento y permitan tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la posición crítica argumentativa frente a las

teorías, la ciencia y la tecnología. Las IV Jornadas de Investigación “Emprendimiento e Innovación Tecnológica” en su visión multidisciplinaria e interdisciplinaria, propone la construcción de la Universidad Emprendedora; por tanto, se les da la Bienvenida a toda la comunidad científica a este espacio, producto del que hacer investigativo, con miras a trascender en el mundo del conocimiento.

MSc. Daniel Romero.  
Coordinador de la Maestría Gerencia Empresarial.  
daniel.romero@urbe.edu

## **TABLA DE CONTENIDOS**

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: HERRAMIENTA PARA EL  
DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES  
CONTEMPORANEAS.

CECILIA SOCORRO, FLORENCIO GHINAGLIA

GESTIÓN INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES  
EDUCATIVAS PÚBLICAS VENEZOLANAS.

HEINE RINCON, MONICA VILLALOBOS

EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGÍA EN LA FORMACIÓN  
UNIVERSITARIA EN COLOMBIA.

ANNHERYS PAZ, RONALD PRIETO

EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO COMO HABILIDADES  
EMPRESARIALES.

JANNIARIS SALAS, MARLUC SOTO

### **MESA No 1.**

## **EMPRENDIMIENTO GERENCIAL Y GESTIÓN INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES**

# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORANEAS

Cecilia Socorro<sup>\*</sup>  
Florencio Ghinaglia<sup>\*\*</sup>

## Resumen

La presente investigación busca analizar la importancia de la gestión de la innovación como herramienta para desarrollar las organizaciones contemporáneas. Es decir, como la adquisición de conocimientos, junto a la innovación tecnológica, permite mejorar las formas de accionar de los miembros de las organizaciones, generando beneficios sociales y económicos. Fundamentado en autores como: López y Sabater (2005), Moraleda (2004), Andrade (2005), entre otros. Este análisis se desarrolló bajo un enfoque interpretativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental a través del análisis documental. Destacándose la importancia de la gestión de la innovación como herramienta para transformar los procesos, generando mayor rentabilidad, mejorando productividad, con una filosofía orientada en aspectos sociales, garantizando niveles de crecimiento sostenido, logrando el desarrollo organizacional futuro.

**Palabras clave:** Desarrollo, gestión de la innovación, organizaciones contemporáneas.

## INNOVATION MANAGEMENT: TOOL FOR DEVELOPMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

### Abstract

This research aims to analyze the importance of innovation management as a tool to develop the contemporary organizations. That is, as the acquisition of knowledge, together with technological innovation, improves forms of actions of the members of the organizations, generating social and economic benefits. Based on authors such as Lopez and Sabater (2005), Moraleda (2004), Andrade (2005), among others. This analysis is a non-experimental development under interpretative approach, descriptive, design through documentary analysis. Stressing the importance of innovation management as a tool to transform the processes, generating increased profitability by improving productivity, social aspects oriented philosophy, ensuring sustained growth levels, achieving future organizational development.

**Keywords:** Development, innovation management, contemporary organizations.

\* Economista, Magister en gerencia de empresas. Mención Gerencia financiera. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora e investigadora de la Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Economía. Adscrita al programa de Estímulo a la investigación e innovación (PEII) en categoría A1. Correo electrónico: [mgs.cecri.fces@gmail.com](mailto:mgs.cecri.fces@gmail.com)

\*\* Estudiante, Ética, Yale Divinity School. Licenciado en Ciencias Políticas, Yale University. Mención Ciencias Políticas. Correo electrónico: [fghinaglia@gmail.com](mailto:fghinaglia@gmail.com)

## **Introducción**

La gestión de innovación comprende distintas fases en el ámbito actual, obligando que las organizaciones se adapten a los requerimientos de la sociedad, considerando la disponibilidad de recursos disponibles, para optimizar la utilización de los mismos, logrando satisfacer la mayor parte de las expectativas de los entes involucrados.

Sin embargo, la imperiosa necesidad organizacional en cuanto a la búsqueda de alternativas para mejorar la dinámica social y económica, obliga a unificar esfuerzos, catalizándose entre la tecnología y el manejo del negocio como fuente de creación de valor, representando así una gran ventaja competitiva. De esta manera, en la era de la innovación las decisiones que asumen las empresas son cada vez más desafiantes, complejas, deben considerar diversos factores como la gestión del conocimiento, el pensamiento estratégico, la visión prospectiva, la realidad que lo rodea, las novedosas estrategias por parte del líder, constitución de equipos de trabajo auto dirigidos, entre otros.

Por lo tanto, según Andrade (2005), la gestión de innovación implica adaptarse al entorno, considerando todos los elementos que lo constituyen: mano de obra, tasa de inflación, disponibilidad de recursos de la zona, adquisición tecnológica, alternativas de financiamiento, producción, inversión, innovación, entre otros. Donde, la existencia de ambientes favorables para la gestión de innovación, dependerá de cómo los emprendedores gestionen esos recursos, como elemento básico para determinar la efectividad del proceso, además del logro de los objetivos en el ámbito social y económico, bajo la supervisión de un marco jurídico legal establecido.

Es así, como la presente investigación, busca resaltar la importancia del proceso innovador para el desarrollo y versatilidad de las organizaciones actuales, donde, la gestión de la innovación puede variar de acuerdo al nivel de relevancia que le atribuyan los emprendedores en la toma de decisiones, así como en la evaluación de los procesos, la cadena de valor, la competitividad, el entorno socio-económico en el cual se desenvuelven, entre otros aspectos clave, los cuales determinan los resultados futuros en cada organización.



## **Gestión de la innovación como mecanismo para el éxito de la organización.**

Según los postulados de Rodríguez (2003), los cambios experimentados a través del tiempo por parte de las empresas innovadoras y emprendedoras han sido el resultado de las decisiones de reconocidos líderes empeñados en promover la creatividad e innovación como mecanismo de desarrollo. Por lo tanto, en el contexto actual de globalización, el desarrollo de las unidades empresariales, está plasmado en la creatividad del hombre, es decir, en la innovación permanente de mecanismos que permitan optimizar su proceso de gestión.

En este sentido, la necesidad de innovar, crear en las empresas, se hace cada vez más evidente porque permite reducir costos, tiempo, mediante los recursos necesarios para la producción y distribución del proceso tecnológico con la finalidad de ser eficiente en cuanto a la planificación, organización y control, para lograr los objetivos propuestos por la organización. Igualmente, la idea de innovar y crear constituye un elemento de éxito empresarial, con lo cual, se benefician a los usuarios y a la ciudadanía en general.

Cuando se habla de gestión de la innovación, se hace referencia, a definir las distintas fases y actividades que comprenden el proceso de innovación, así como la interrelación entre ellas, es decir, establecer cuál será el modo de actuación respecto a las actividades por desarrollar. Igualmente, es necesario redefinir la estructura organizativa, la cual dará soporte al proceso de innovación y su ejecución.

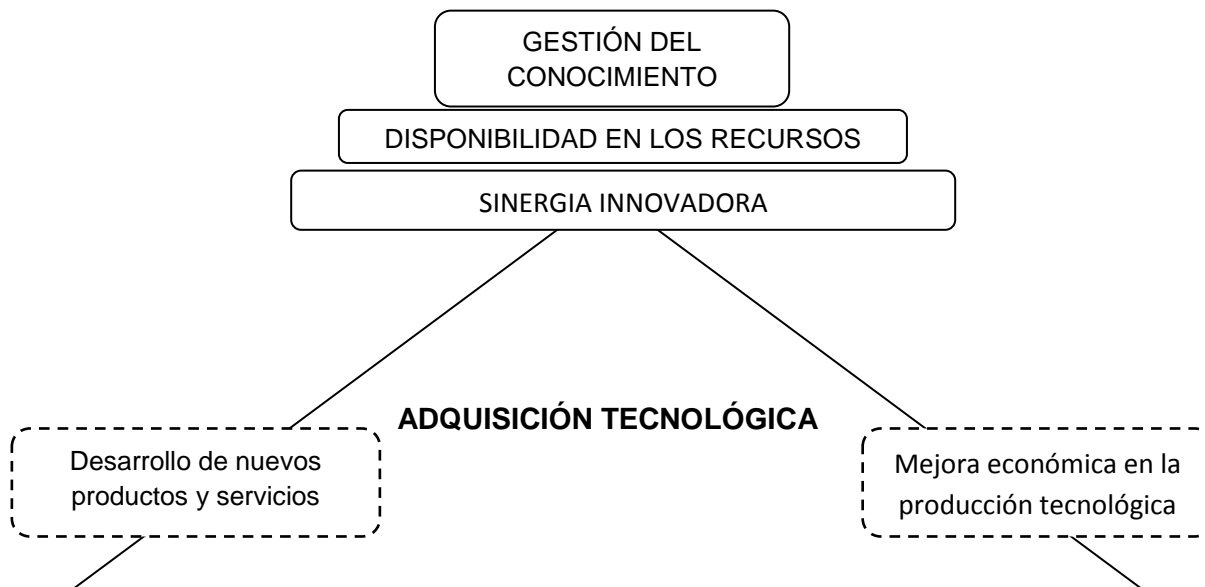
Siguiendo este marco de ideas, según López y Sabater (2006), la gestión de innovación tiene como finalidad aumentar la generación de nuevos conocimientos a través de técnicas que permitan crear nuevos productos, procesos, servicios, a fin de mejorar los existentes. Siendo así, la tecnología un factor básico para el logro del desarrollo endógeno de un sistema económico, logrando una sinergia innovadora capaz de sustentarse por sí misma creando los mecanismos pertinentes para lograr el proceso innovador.

No obstante, el capital humano es lo más importante para el éxito de las organizaciones, pues el conocimiento es producido por los miembros de las mismas, generando con ello, la ventaja competitiva que las caracteriza. Muchas empresas, a veces poco se preocupan por la calidad de vida y el ambiente laboral de sus empleados, por lo cual, para atacar ese problema lo mejor es crear estrategias más

creativas e innovadoras dirigidas hacia la motivación y seguridad al personal, garantizando el mantenimiento del conocimiento dentro de las organizaciones y con ello, las posibilidades de mayor crecimiento a largo plazo.

A modo de reflexión, en pocas palabras, una empresa por sí sola, sin capital humano, no genera conocimientos, es a través de sus empleados, que logra garantizar la realización del proceso de innovación, con el cual la empresa puede crear nuevos productos, servicios, mejorar sus procesos de trabajo, satisfaciendo las expectativas de sus clientes, manteniéndose a la vanguardia de los avances ocurridos en el entorno nacional e internacional, garantizando la fidelidad de sus consumidores y finalmente alcanzando la visión, misión, objetivos y metas trazadas por la organización, traduciéndose en el alcance del éxito organizacional.

**Figura 1:** Representación de la gestión innovadora para el éxito organizacional



**Fuente:** Elaboración propia (2014)

En la figura 1, se muestra cómo se puede desarrollar la gestión innovadora dentro de las organizaciones para alcanzar su éxito, involucrando a todos los miembros de la misma, incluyendo la propia gerencia, generando productos y servicios novedosos o incorporando nueva tecnología para la optimización de sus procesos, permitiendo mantener su posición competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

## **Cambios en la cadena de valor: un proceso gerencial innovador en la organización.**

En este sentido, para analizar los elementos desarrollados y los cambios que se han dado en un mundo tan competitivo como el de hoy día, la cadena de valor en los procesos de innovación interna de la empresa y su relación con el ámbito externo o sociedad, algunas veces dejan de responder a una organización básicamente lineal cuyo propósito está en un nivel de integración horizontal muy bajo para que la misma pueda convertirse en una empresa con alto nivel de integración a través de sus procesos innovadores.

No obstante, según Moraleda (2004), la empresa tiene como fin operar con niveles de eficiencia y agilidad, por el cual se necesitaría producir cadenas de valor muy productivas y rentables en el proceso gerencial innovador de la organización y así poder eliminar barreras internas para poder orientar fundamentalmente las relaciones con clientes, proveedores, empleados, entre otros,.

De esta manera, de acuerdo a los planteamientos de Shapiro (2005), citado por Mathison y col. (2007), el proceso de la innovación permite que la empresa tenga la capacidad para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad interrelacionar toda su cadena de valor, para evolucionar y situarse un paso más adelante de la competencia, pues en el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

Asimismo, las empresas para optar e incrementar el nivel de integración con otras organizaciones necesitan que su cadena de valor funcione eficientemente y en tiempo real con otras empresas, ser un modelo operativo que permita ir más allá y así poder ofrecer el máximo nivel de beneficio y rentabilidad en el proceso innovador.

Adicionalmente, se indica, el cambio sustenta, una creciente función que permite una nueva manera de estructurar los diferentes mercados al representar una magnífica oportunidad, y posibilidades para cualquier modalidad de organización, por lo cual, esto implica un beneficio satisfactorio para cubrir ciertas necesidades para ganar nuevos espacios de negocios, eficiencia en la productividad, lealtad de los clientes, mejora en

los procesos de inteligencia en el mercado, y por último menores costos de transacción con el objetivo de fundamentar principalmente un proceso de aprendizaje continuo así como en la aplicación de la gestión del conocimiento.

### **Aspectos jurídicos en la gestión de la innovación.**

Inicialmente es importante resaltar que existen dos marcos jurídicos, ambos regulados por la Organización Mundial del Comercio, que afectan profundamente la gestión de la innovación como propiedad intelectual: derecho de patente y derecho de autor, los cuales serán definidos a continuación:

- **Fundamentos del derecho de patente**

El derecho de patente es uno de los mecanismos principales de proteger y avanzar la innovación y, según el Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), “da pie a un régimen o sistema de patentes que sirve de apoyo e incentivo a la innovación tecnológica y fomenta el desarrollo económico.”

A nivel internacional, el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio, es parte del tratado que formó la Organización Mundial del Comercio y entra en vigor en 1996. De acuerdo a este tratado, las patentes se pueden obtener por “todas las invenciones, sean de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sean nuevas, entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial.” Los artículos 28 y 33 de este mismo tratado establecen que por un cierto tiempo, no menos de 20 años, la patente le otorga al titular el derecho de:

... “impedir que terceros, sin su consentimiento, realicen actos de: fabricación, uso, oferta para la venta, venta o importación para estos fines del producto objeto de la patente;... [y] de impedir que terceros, sin su consentimiento, realicen el acto de utilización del procedimiento y los actos de: uso, oferta para la venta, venta o importación para estos fines de, por lo menos, el producto obtenido directamente por medio de dicho procedimiento.

La patente existe de manera territorial, es decir, se requiere una solicitud en cada país en el cual el titular desea proteger su producto o proceso, igual cuando se solicita a nivel internacional mediante el Tratado de Cooperación en materia de patentes. Como

el tratado afecta a estados miembros de la Organización Mundial del Comercio, sanciones provenientes de violaciones del tratado no se aplican a individuos o compañías, sino a los gobiernos de los estados a través del Órgano de Solución de Diferencias de la OMC por no haber respetado el acuerdo.

- Fundamentos del derecho de autor

La ley internacional fundamental con respecto al derecho de autor es el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, el cual entra en vigor en 1886. El derecho de autor es una expansión más humanística que el derecho de patente, y tal cual como el acuerdo del OMC más de cien años después, tiene como base la reciprocidad de respeto del derecho del titular que existe en cada país.

Las dos expansiones del derecho de autor comparado con el derecho de patente son que se prohíbe que un estado requiera el cumplimiento de cualquier formalidad para que empiece la protección, otorgando una protección del derecho de por lo menos 50 años después de la muerte del autor. El derecho de autor se aplica a las “obras literarias y artísticas,” las cuales pueden incluir libros, composiciones musicales, fotografías, esquemas de arquitectura, y—más recientemente—tecnología como el software. Todos estos productos tienen protecciones parecidas a las protecciones de patente.

Ahora bien, en función a lo planteado anteriormente, las organizaciones, empresas, compañías, entre otras, tienen la capacidad legal de ser titular de patente o de ser autor de un producto, tal como lo pudiera ser un individuo. Parte de esta capacidad es una cláusula común en los contratos de empleo que estipula que el ente corporativo es dueño de cualquier producto o proceso que elabora una persona cuando está trabajando en una organización o empresa.

Lo anterior, garantiza que una empresa pueda trabajar de manera común en las innovaciones logradas por empleados y protegidas por el derecho de patente o el derecho de autor. Este marco provee un incentivo para que investigadores en un sector de comercio trabajen juntos en una empresa para compartir innovaciones e ideas y elaborarlas sin limitaciones excesivas jurídicas.

## **Proceso de innovación en el desarrollo organizacional.**

Según la doctrina de López Y Sabater (2003), los procesos de innovación representan una manera de mejorar el rendimiento, la estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, para nuevos productos para funcionar en paralelo y así conseguir eficacia y eficiencia de manera óptima. Cabe considerar que, los procesos no pueden ser gestionados de forma aislada sino que deben ser integrados por la infraestructura del negocios y las organizaciones asociadas a dicho sistema, por la gestión del personal, sistemas de control financiero, gestión de calidad, gestión medio ambiental, entre otros, con la finalidad de ser conducidos por una visión de liderazgo y de instinto empresarial para el bienestar de la empresa y el logro de los objetivos.

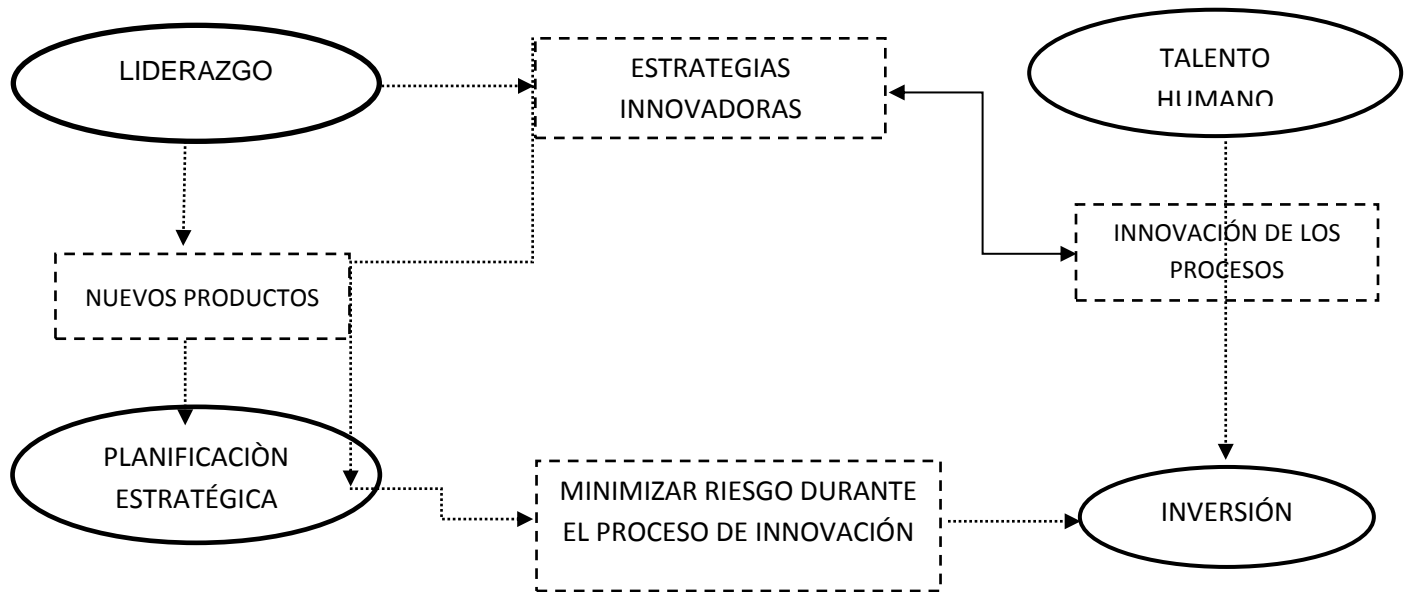
Es así como, surge la importancia del desarrollo organizacional, el cual, para Bennis (1969), es definido como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al imprevisto ritmo de los propios cambios".

Por lo tanto, se puede decir que, el desarrollo de las organizaciones depende de un gran proceso de innovación, en el cual se puedan transformar los diferentes procesos aplicados, a fin de optimizarlos, para garantizar la generación de riqueza, acumulación de capital, a favor de mejorar el bienestar común, en otras palabras, se requieren realizar ajustes legales e institucionales para dar incentivos o fomentar innovaciones, mediante un proceso de inversiones, con el objetivo de crear un eficiente sistema de producción, además de un eficiente sistema de distribución para los bienes y los servicios.

Con base a lo expuesto, las organizaciones aumentan de tamaño y complejidad cuando en las prácticas se requiere de mayor eficiencia por lo cual la innovación no puede tratarse como un proceso más porque todo esto depende del sector, el tamaño de la empresa, de la cultura empresarial, de la creatividad del líder, el trabajo en equipo, y de las estrategias innovadoras que se lleven a cabo, donde este proceso desafía a los líderes y empresas para buscar oportunidades de inversión, así como nuevos mecanismos para una nueva capacidad de producir riquezas, aventurándose a lo

desconocido, porque están dispuestos a correr riesgos, esto se puede apreciar en la figura 2, que se muestra a continuación:

**Figura 2:** Proceso de innovación para mejorar el rendimiento de la organización.



**Fuente:** Elaboración propia (2014)

### **Innovación en las organizaciones contemporáneas con perspectiva de gestión socio-económica.**

Las organizaciones según García (2012), crean capital intelectual mediante las relaciones que sus agentes internos (propietarios, dirección, trabajadores), desarrollan con los agentes externos (clientes, proveedores, acreedores, el Estado o la sociedad). Por tanto, requieren de información para la toma de decisiones, siendo especialmente relevante en entornos complejos y dinámicos.

Sin embargo, las organizaciones contemporáneas, tal como lo plantea, Fraga (2014), enfrentan mercados cada vez más turbulentos y mutables desde el punto de vista tecnológico, económico y social, necesitando dar respuestas adaptadas, acordes con los cambios, tomando en cuenta aspectos como: la innovación, la calidad, el marketing, el aplanamiento de sus estructuras organizativas, entre otros, para que se mantengan productivas y puedan sobrevivir a las presiones que esos mercados les ejercen. Dichos cambios y presiones que emergen del entorno en que las

organizaciones se encuentran son cada vez más frecuentes, rápidos, presentando importantes desafíos para las mismas, siendo su desarrollo y administración eficaz, uno de los logros más grandes del hombre.

Asimismo, en el ámbito de las economías actuales, para García (2012), tomando como referencia la perspectiva económica de Omona y col (2010), establece que cuando los recursos son explotados dentro de la organización, basados en el conocimiento, pueden conllevar a ventajas competitivas sostenibles. Es así, como surge la importancia de la gestión del conocimiento como factor clave para crear valor en la organización.

Sin embargo, la innovación implica cambios de las estructuras organizacionales, con el fin de mejorar su funcionamiento, hacerlas más flexibles, adaptarlas a las contingencias, logrando reducir o eliminar los conflictos. Donde el factor humano tiene una importante incidencia para el cumplimiento de los objetivos, a través de su formación, desarrollo profesional, concientización y, principalmente la integración con todos los elementos la organización, incluyendo el medio ambiente en el cual se desenvuelve. Por ello, la innovación es un concepto con alto contenido económico y social.

En otras palabras, el proceso innovador cuando se vincula en la gestión socio económica constituye un medio fundamental para acrecentar el espíritu emprendedor de la empresa y así poder estimular la eficiencia productiva, aplicando además diversos criterios para evaluar constantemente los resultados de los productos y servicios generados por los insumos utilizados, los procesos organizacionales, sin dejar de lado su impacto en el contexto socio económico y cultural.

Bajo esta óptica, según Torres, Useche y Castellano (2014), los agentes sociales y económicos están involucrados en múltiples redes que se sobreponen; al respecto, los autores antes mencionados citando a Caravaca, González y Silva (2003), señalan, la forma en que los distintos ámbitos utilizan sus recursos patrimoniales es determinante para poder considerarlos territorios innovadores, entendiendo como tales aquellos capaces de crear unas condiciones favorables a la innovación y al aprendizaje colectivo, permitiendo a su vez, poner en valor de una forma racional sus propios



bienes, contribuyendo a potenciar los procesos de desarrollo, no solo de la organización sino a nivel territorial.

Es así, como surge el enfoque socioeconómico de gestión, el cual, según Saval, Zardet y Bonnet (2008), fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuado de las organizaciones, además para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos. La hipótesis fundamental radica en que los asalariados pueden abusar de su poder no oficial para frenar o acelerar el ritmo del cambio, además la gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores (asalariados, empresarios, clientes, accionistas) esperan y la situación presente. Por lo tanto, se hace necesario, definir, comunicar y establecer en forma eficiente, rápida los nuevos cambios bien sea en tecnología, procesos, entre otros, e integrarlos con los objetivos y estrategias organizacionales.

A modo de reflexión, la relevancia que tiene la incorporación de procesos innovadores dentro de las organizaciones, está íntimamente relacionada con la vigilancia permanente del entorno, permitiendo identificar la información para obtener oportunidades beneficiosas. Es decir, cómo utilizar las necesidades de la sociedad, convirtiéndolas en oportunidades de negocios, donde se genere empleo a las comunidades, enseñándoles a manejar las nuevas tecnologías del mercado, comprometiéndolas con el uso óptimo de las mismas y de los recursos necesarios para el proceso de producción y de prestación de servicios.

De igual forma, como complemento a esta idea, al relacionarse con el entorno, se logrará más fácilmente la detección de cambios tecnológicos en el comportamiento de los competidores del mercado y por otro lado, permite la comunicación con aquellos contactos externos que puedan proporcionar tecnologías beneficiosas a la empresa con la finalidad de enriquecer su patrimonio innovador. Logrando así gestionar eficientemente la organización bajo una perspectiva socio-económica, que es hacia donde apunta la visión empresarial actualmente.

## **Consideraciones finales**

En los actuales momentos, rodeados de un escenario globalizado y altamente competitivo, la gestión de la innovación es clave para el éxito de las organizaciones, pues el mismo depende principalmente del beneficio y aprovechamiento del conocimiento y las habilidades, del proceso creativo e innovador, la motivación del líder, la eficiencia del equipo de trabajo, así como del aprendizaje organizativo, deben estar integrados de manera satisfactoria en la cadena de valor de la organización. Por tanto, todo surge así la importancia de considerar a las empresas, como entidades de aprendizaje y al mejoramiento continuo de la gestión de innovación para alcanzar el desarrollo de las mismas.

Sin embargo, al plasmar eficiencia en los productos y procesos nuevos, aunado a la creación de una estructura adecuada para satisfacer las necesidades actuales del mercado, se garantiza que las empresas puedan mantenerse en competencia, liderando gran parte del segmento de mercado para luego expandirse hacia nuevos mercados, a través de unas políticas y condiciones adecuadas lo que resultaría prioritario para los efectos económicos y sociales.

Es decir, el desarrollo de las organizaciones contemporáneas depende en una de sus principales razones, de la gestión innovadora realizada dentro de ellas, pues si las mismas no motivan a sus empleados a la constante formación, capacitación, mejoramiento de sus conocimientos, no desarrollaran sus habilidades creativas, siendo éstas últimas las que permiten proponer estrategias de innovación en los diferentes productos o servicios ofrecidos, al igual que dentro de los procesos operativos, a fin de mejorarlos, traducéndose en mayor productividad, optimización del uso de recursos, satisfacción de necesidades sociales y empresariales, y por ende mayores niveles de desarrollo económico gracias a una excelente gestión de la innovación.

## **Referencias Bibliográficas**

ADPIC. (2014). **Organización Mundial del Comercio**. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/27-trips\\_04c\\_s.htm#5](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips_04c_s.htm#5). Consultado el 03-11-2014.

- Andrade, T. (2005). **Innovation and Social Sciences: in the search for new approaches** [Versión Electrónica]. Bras. Ci. Soc. , Volumen 20, Pp. 145-156. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092005005800007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005005800007&lng=es&nrm=iso). Consultado el 03-11-2014.
- Fraga, Sandra (2014). **La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporaneas**. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía. Volumen 25. Nº 1. ISSN: 1989-7448. Páginas: 128-136. España.
- García, María. (2012). **El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial**. Revista de Ciencias Sociales. Vol XIX. Nº 2. ISSN: 1315-9518. Páginas: 322-333. Maracaibo-Venezuela.
- López, J., y Sabater, R. (2005). **La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión**. Disponible en: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>. Consultado el 03-11-2014.
- Mathison, L; Gándara, J; Primera, C y García, L. (2007). **Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas**. Revista NEGOTIUM. Año 3. Nº 7. ISSN: 1856-1810. Páginas 46-83. Venezuela.
- Moraleda, A. (2004). **La innovación: Clave para la competitividad empresarial**. [Versión Electrónica]. Universia Business Review. Disponible en <http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004188.pdf>.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (sin fecha). **Derecho de patentes**. Disponible en: <http://www.wipo.int/patent-law/es/>. Consultado el 28-11-2014.
- Rodríguez, Y. (2003). **¿Qué es la Cadena de Valor?** [Versión Electrónica]. Boletín TRESS, Septiembre 2003. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/sept2003/cadena.htm>. Consultado el 24-10-2014.
- Saval, Zardet y Bonnet (2008). **Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica**. Oficina internacional del trabajo e Instituto de Socioeconomía de las empresas y de las organizaciones. Italia.
- Torres, Useche y Castellano (2014). **Relaciones interorganizacionales en el entorno territorial de Maracaibo-Venezuela**. Revista Telos. Vol 16. ISSN: 1317-0570. Páginas: 463-475. Maracaibo-Venezuela.

Zermeño, F. (2004). **Lecciones de desarrollo económico**. Editorial Plaza y Valdés S.A de C.V. México.

# GESTIÓN INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS VENEZOLANAS

Heine Rincón<sup>\*</sup>

Mónica Villalobos<sup>\*\*</sup>

## Resumen

Esta investigación se propone analizar la gestión innovadora de las organizaciones educativas públicas venezolanas; exponiendo las innovaciones en la educación, las bases conceptuales de las Universidades Politécnicas Territoriales, vinculación con la gestión pública y las innovaciones de los Programas Nacionales de Formación. La investigación fue de tipo descriptivo, con diseño documental, población finita, recolectando y procesando la información con el análisis de contenido. El resultado indicó que estas Universidades están al servicio del país con un enfoque constructivista. Se concluyó que las innovaciones educativas venezolanas son incipientes, aún no evaluadas; además, las Universidades Politécnicas Territoriales imparten los Programas Nacionales de Formación adaptados a las carencias de cada región. Y el Estado dispone de las universidades al servicio de la nación.

**Palabras clave:** Innovadora, Organizaciones Educativas, Universidades Politécnicas.

## VENEZUELAN PUBLIC EDUCATIONAL ORGANIZATIONS INNOVATIVE MANAGEMENT

### Abstract

This research intends to analyze the Venezuelan public educational organizations innovative management; exposing the innovations in education, the conceptual bases of the territorial colleges, bonding with the public management and innovations in national training programmes. The research was descriptive with documentary design, finite population, collecting and processing information with content analysis. The result indicated that these universities are at the service of the country with a constructivist approach. It was concluded that the Venezuelan educational innovations are incipient, still not evaluated; In addition, the territorial colleges teach national training programmes adapted to the shortcomings of each region. And the State has the universities at the service of the nation.

**Keywords:** innovative, educational organizations, polytechnics colleges

\* Postdoctora en Gerencia Pública y Gobierno (URBE). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE). M.Sc. en Gerencia de Empresas (URBE). Ingeniera Civil (URU). Profesora del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (IUTM) en las cátedras: Pavimentos, Fundaciones y Muros, Proyecto de Investigación, Tecnología de la Construcción, Análisis Estructural. Coordinadora de la Línea de Investigación de Vialidad. [ing\\_heine@hotmail.com](mailto:ing_heine@hotmail.com)

\*\* Doctora en Educación (UNERMB). M.Sc. en Gerencia Financiera (UNERMB). Especialista en Gerencia Pública (USM). Profesora titular de Postgrado URBE en la Maestría de Ciencias de la Comunicación, Mercadeo y Gerencia Empresarial PEII A. [monicabvb35@hotmail.com](mailto:monicabvb35@hotmail.com)

## **Introducción**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) tuvo que ser reformulado para dar respuesta a la nueva realidad de la educación superior en Venezuela, con cambios estructurales de fondo desde el año 2000. Siendo una de las estrategias de operacionalización, organización y funcionamiento de los entes u órganos de educación universitaria la transformación de Colegios e Institutos Universitarios en Universidades Politécnicas Territoriales, rediseñando sus carreras profesionales para dar inicio a los Programas Nacionales de Formación.

Esta investigación presenta el análisis de la gestión innovadora de las organizaciones educativas públicas venezolanas; para lo cual, primeramente presenta las innovaciones en la educación venezolana, haciendo una sinopsis desde 1721 con la creación de la Universidad Pontificia, esbozando los aspectos relevantes desde el inicio de la IV República a la fecha.

Luego las bases conceptuales de las organizaciones educativas públicas, específicamente las Universidades Politécnicas Territoriales; creadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008). Seguidamente, se explica la vinculación de las Universidades Politécnicas Territoriales con la gestión pública, destacando que es la materialización del Estado Docente expuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Culminando con las innovaciones de los Programas Nacionales de Formación que dictan las Universidades Politécnicas Territoriales, desde su modelo curricular flexible, la formación humanista, enfoque teórico constructivista, el Docente como mediador / facilitador de aprendizajes y proveedor de ayudas pedagógicas y técnicas, entre otros.

Para complementar la fundamentación teórica anterior, se plasma la metodología de tipo descriptiva utilizada con diseño documental; recolectando los datos con la observación sistemática de las variables; se presentan los cuatro (4) resultados

obtenidos y luego son discutidos, lo cual permitió la formulación de las conclusiones de la investigación.

### **Innovaciones en la Educación Venezolana**

El sistema educativo posee características particulares en cada país, con estrategias adaptadas al beneficio de la población en general, requiriéndose de innovaciones para alinear conocimientos de las fuerzas políticas, económicas, culturales y sociales. Estas innovaciones educativas definirán las estrategias apropiadas para brindar una educación de calidad. En este contexto, en 1721 se crea la primera Universidad con carácter de Pontificia, posteriormente, luego de lograr la independencia de España, en 1821 se inicia a la Universidad Republicana, la cual continúa desarrollando con influencia del pensamiento positivista y evolucionista.

Seguidamente, en 1848 Andrés Bello pronuncia el discurso de Aniversario de la Universidad de Chile, contemplando la investigación científica, lo cual, posteriormente sirvió de antecedente para el Estatuto Orgánico de las Universidades Nacionales de 1946, reconociendo la misma como actividad elemental de la Universidad. Seguido de lo anterior, a partir del inicio de la IV República ocurren modificaciones o innovaciones en el ámbito educativo, que resumimos en el cuadro a continuación:

**Cuadro 1. Modificaciones o Innovaciones Educativas 1958 – 2015.**

<b>PERÍODO</b>	<b>MODIFICACIONES O INNOVACIONES</b>	<b>RESULTADOS</b>
1958 – 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea la Ley de Universidades.</li> <li>- Nacen los Consejos de Desarrollo Científico y Humanísticos (CDCH)</li> <li>- Se produce el Movimiento de Renovación Universitaria.</li> </ul>	Reformas curriculares, se implementó el estudio semestral, surgen nuevas carreras.
1970 – 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se decreta el surgimiento de las Universidades Experimentales y de los Institutos Universitarios de Tecnología.</li> <li>- Surge la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho</li> </ul>	- Otorgamiento de becas para estudios en el exterior.

1980 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aprueba avanzada Ley Orgánica de Educación</li> <li>- Nace el Programa de Promoción al Investigador.</li> </ul>	<p>La Ley introduce elementos que no han sido instrumentados y el Programa de Promoción al Investigador no tuvo impacto en las Universidades (Época de crisis económica)</p>
1990 – 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea el Núcleo de Autoridades de Postgrado y las Normas Generales de Estudios de Postgrado.</li> <li>- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela procura construir un nuevo modelo de sociedad y formar nuevos ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado Docente, es el mismo Estado Político, garante de la instrumentación de la ideología y políticas de éste.</li> </ul>
2000- 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se compone la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)</li> <li>- Se crea el Ministerio de Educación Universitaria, los Programas Nacionales de Formación, la Misión Sucre, la Misión Alma Mater y se insertan sus Programas y Proyectos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La LOCTI propone increpar los errores de las investigaciones universitarias y lograr su vinculación con la ciencia y la tecnología.</li> <li>- Transformación Universitaria para lograr cumplir las políticas públicas en educación superior</li> </ul>
2010 – 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformación de los 29 Institutos y Colegios Universitarios</li> <li>- Creación de 17 Universidades Territoriales, 10 Universidades Especializadas, 2 Institutos Especializados.</li> <li>- Creación de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores, la Universidad de los Pueblos del Sur, Universidad de las Artes, Universidad Bolivariana de los Hidrocarburos y la Energía, Universidad de la Seguridad, Universidad del Turismo, entre otras.</li> </ul>	

**Fuente:** Las Autoras (2015)

### **Bases conceptuales de las Organizaciones Públicas Educativas: Universidades Politécnicas Territoriales.**

Las Universidades Politécnicas Territoriales son una reciente propuesta educativa, con un nuevo modelo de Universidad, su misión es establecida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008) la cual indica que debe contribuir a la formación de profesionales integrales e integradores, con principios ético-políticos, conocedores de la realidad de su entorno.

Al conocer la realidad y preocuparse por la problemática de la mayoría de la población, deben ser capaces de gestionar su conocimiento, siendo innovadores y humanistas para proponer soluciones a los problemas locales, nacionales, regionales;



con la capacidad de aprender permanentemente, compartir saberes y abrir espacios a la complejidad, a la crítica y a la incertidumbre. Se basa en los principios curriculares de integralidad, pertinencia, universalización y calidad.

En este orden, Castellano et al. (2007), establecen principios fundamentales para el diseño del nuevo currículo, los cuales se presentan atendiendo a los siguientes elementos:

- Aprender a desaprender para volver a aprender.
- Enseñar y aprende para la reflexión crítica y el abordaje de la solución de problemas inherentes a la educación y el país.
- Aprender para ejercer y enseñar la ciudadanía responsable, honesta, democrática, solidaria y participativa en las instituciones, para el desenvolvimiento familiar y colectivo.
- Aprender para potenciar y desarrollar un modo de pensar que sea capaz de establecer relaciones y contextualizar los conocimientos o temas de estudio.
- Aprender para la supervivencia de la condición humana y planetaria.

Por lo anterior, en un futuro los profesionales tendrán una formación humanista y sensible para desenvolverse en la sociedad, consolidando la formación integral. Su concepción curricular es respaldada con los conceptos de: educación, programas de formación, currículo, participante, profesor asesor, evaluación y formación integral. La transformación universitaria implica, entre otras innovaciones los cambios curriculares en las estructuras académicas, la relación con la sociedad y los modelos de gestión.

De esta manera, inicialmente, los veintinueve (29) Institutos y Colegios Universitarios se convierten en las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), cambiando sus antiguas carreras a Programas Nacionales de Formación (PNF); estando amparados en la Misión Alma Mater (2009) creada ante la falta de una Ley de Educación Universitaria en el país. Las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT) dan inclusión al nuevo ciudadano, desarrollando un sincretismo de procedimientos académicos, curriculares, administrativos que representan una innovación.

## **Las Universidades Politécnicas Territoriales y la gestión pública.**

Conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se abre el camino del Socialismo del Siglo XXI, donde la educación juega un papel fundamental en la formación del ciudadano humanista, comprometido con su país. Es por ello, que las Universidades deben ser garantes de la formación de este profesional para el Estado.

En este contexto, para materializar las políticas públicas de educación superior, se creó la Misión Alma Mater, que dio origen a la transformación de Colegios e Institutos Universitarios en Universidades Politécnicas Territoriales, las cuales se circunscriben a las estrategias de operacionalización, organización y funcionamiento de los entes u órganos de educación universitaria; explicando Maggiolo y Rincón (2011) que éstas quedan insertas y representan un nivel y finalidad, a la filosofía política del Estado Docente venezolano.

En otro orden, exponen el Colectivo Nacional de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela (2007) que debido a la situación económica – social del país y la relevancia que tienen las organizaciones de educación superior, cada vez es más abundante la literatura que aborda “la Universidad como herramienta fundamental para avanzar en el desarrollo del país”.

Recordando el artículo 2 de la Ley de Universidades de 1970 que reza: las Universidades son instituciones al servicio de la nación y deben colaborar en la orientación del país con las doctrina para esclarecer problemas de la nación; de ahí la importancia de la consolidación de las Universidades Politécnicas Territoriales para la eficaz gestión pública.

## **Innovaciones de los Programas Nacionales de Formación impartidos en las Universidades Politécnicas Territoriales.**

Los Programas Nacionales de Formación (PNF) se crean como un proceso de construcción curricular permanente, distinguido por su pertinencia académica y social, contribuyendo a los diferentes niveles de desarrollo, que permita dar respuesta a las necesidades de las comunidades y las diversas problemáticas del país.

En este sentido, se presentan las diversas innovaciones de los PNF.

**Cuadro 2. Innovaciones de los PNF**

<b>AREA / ASPECTO</b>	<b>INNOVACIONES</b>
procesos de enseñanza – aprendizaje	Enfoque teórico constructivista
Alumnos	Procesos de aprendizaje significativo y estratégico, la motivación, la interacción o dinámica grupal.
Docentes	Capacidad de innovación o creatividad en su papel de mediador / facilitador de aprendizajes y proveedor de ayudas pedagógicas y técnicas.
Categorías para el aprendizajes significativos	Innovaciones e Inducción
Estrategias de aprendizaje	Compresión de textos académicos y bibliográficos, manejo de hemerografía y redes sociales, análisis y solución de problemas, elaboración verbal, conceptual y detección de conceptos claves.
Estrategias instruccionales comunes	Diseño de objetivos, sinopsis de contenidos programáticos, preguntas y cuestionarios, guías de estudio, ilustraciones, mapas conceptuales, esquemas de estructuración de textos, entre otros.
Modalidad Curricular	Modelos flexibles, adaptados a las necesidades educativas, las características del municipio y los recursos disponibles.

**Fuente:** Las autoras (2015).

Seguidamente, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008), enumera como características comunes de los Programas Nacionales de Formación, las siguientes:

- La Formación Humanista como aspecto vital para la formación integral del estudiante.
- La vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo.
- La conformación de los ambientes educativos como espacios comunicacionales abiertos, ligados a las necesidades y características de las distintas localidades que propicien el vínculo con la vida social y productiva.
- La participación activa y comprometida de los estudiantes en los procesos de creación intelectual y vinculación social.
- Modalidades curriculares flexibles.

- El empleo de sistemas de evaluación pertinentes que permitan el control de la calidad del proceso y del impacto social.

- La promoción y el reconocimiento de experiencias formativas en distintos ámbitos.

Por otra parte, su diseño permite otorgar títulos de TSU en dos (2) años y la Ingeniería o Licenciatura en cuatro (4) años. Además incluye la modalidad de entregar certificaciones anuales; todos cuentan con un Trayecto Inicial, prácticas con las Comunidades; y permite la incorporación de Técnicos Superiores graduados con anterioridad para completar la Ingeniería o Licenciatura.

En referencia con las evaluaciones se dividen en inicial, de desarrollo y de cierre. Del mismo modo, se aplicará la auto-evaluación al estudiante para que reconozca sus potencialidades; la coevaluación como valoración recíproca entre los estudiantes y la heteroevaluación donde el docente evalúa al estudiante, incluyendo su participación comunitaria.

Finalmente, los objetivos de los Programas Nacionales de Formación, conformes al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008) son los siguientes:

- Constituir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento.

- Promover activamente la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones de educación universitaria.

- Vincular la educación universitaria con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales.

- Garantizar la movilidad nacional de estudiantes, profesores y profesoras; la producción, distribución y uso compartido de recursos educativos; así como, la formación avanzada de profesores, profesoras y otros profesionales.

## **Métodos**

La investigación fue de tipo descriptiva analizando la gestión innovadora de las organizaciones educativas públicas venezolanas; en este orden, Bernal (2006) refiere que en la investigación descriptiva se muestran, narran o identifican hechos, características o situaciones de un objeto de estudio, sin dar explicaciones del

porqué de los fenómenos. Es guiada por las preguntas que formula el investigador y soportada con encuestas, entrevistas, observación o revisión documental.

Asimismo, el diseño trabajado fue documental, fundamentado en el uso de fuentes secundarias; para Arias (2006), la investigación documental es un proceso fundado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales con el propósito de aportar nuevos conocimientos.

En otro orden, la población seleccionada fue un conjunto finito, con una muestra intencional al seleccionar bibliografía y artículos de expertos en gestión innovadora. Seguidamente, la recolección de datos se realizó a través de la observación sistemática de las variables, de forma estructurada para cumplir los objetivos precisados. A lo anterior, expone Méndez (2007) que el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos que se han obtenido, reflejándolos en cuadros y gráficos.

La información recolectada fue procesada con el método de análisis de contenido, consintiendo el conocer e interpretar la información de las fuentes secundarias, extrayendo y contrastando a diversos autores, tales como: Castellano et al. (2007), Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008), Maggiolo y Rincón (2011), entre otros.

## **Resultados**

1. Las innovaciones educativas en Venezuela fueron pocas y lentas desde sus inicios en 1721, con el surgimiento de la IV República se inició la estructuración de la Ley de Universidades, sin embargo, actualmente no ha sido aprobada su reforma ni actualización. Además, es con la nueva Carta Magna y el enfoque de Estado Docente que comienzan una serie de innovaciones educativas aún en procesos.

2. Uno de los aspectos más resaltantes en las bases conceptuales de las organizaciones públicas educativas, específicamente las Universidades Politécnicas Territoriales, es que los profesionales deben ser capaces de gestionar su

conocimiento, “siendo innovadores y humanistas” para proponer soluciones a los problemas, pudiendo ser a nivel local o nacional.

3. Quedó evidenciado que el nacimiento de las Universidades Politécnicas Territoriales obedece a la carencia de la nación de dar cumplimiento a las políticas públicas, es decir, las Universidades están al servicio del país, para consolidar la gestión pública. Formar profesionales humanistas comprometidos a dar cumplimiento a las necesidades o metas plasmadas en el Plan Económico Social de la Nación.

4. Las innovaciones de los Programas Nacionales de Formación, están basadas en su enfoque Constructivista, es un proceso inédito, cambia sustancialmente todos los procesos de enseñanza – aprendizaje, en todos los pensos de estudios y sus respectivas menciones.

## **Discusión**

Como resultado N° 1 se manifestó que el auge de las innovaciones educativas venezolanas surge con la nueva Constitución, en el caso particular de las organizaciones educativas públicas comienzan a ser reestructuradas desde el año 2009 que son incluidas en la Misión Alma Mater, caso particular la transformación de los veintinueve (29) Institutos y Colegios Universitarios a Universidades Politécnicas Territoriales.

En este orden, el resultado N° 2 demostró que el sistema de educación universitario de las UPT debe centrarse en la formación integral, por tener un enfoque curricular humanista-social y dialéctico, en el cual coinciden las racionalidades del pensamiento complejo, el diálogo de saberes y el diseño curricular.

Seguidamente, el resultado N° 3 que vincula las Universidades Politécnicas Territoriales con la gestión pública nacional, las mismas fueron amparadas por la Misión Alma Mater, es decir, en función de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, por lo cual, la efectividad de la gestión pública, en gran parte, dependerá del logro alcanzado en las políticas públicas con las gestiones de estos nuevos ciudadanos profesionales integrales, preocupados por la realidad social de su entorno.

Por último, el resultado N° 4 todo el proceso de enseñanza – aprendizaje es innovador en los Programas Nacionales de Formación, constituido como un espacio abierto de formación permanente, acoplado al mundo del trabajo y la vida social, conforme a las necesidades diversas de las personas y comunidades.

## **Conclusiones**

Las innovaciones educativas concebidas en la red universitaria nacional son incipientes, aún no evaluadas en cuanto a resultados iniciales, los cuales están insertos al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI 2005-2030) con el propósito de dar soluciones a los problemas del pueblo.

Las Universidades Politécnicas Territoriales son las responsables de impartir los Programas Nacionales de Formación, adaptados a las carencias de cada región, es decir, están distribuidos conforme a los recursos y necesidades de la población en particular; dichos programas articulan la formación profesional con la investigación y el desarrollo tecnológico a través de la elaboración de Proyectos Sociocomunitarios anuales.

Por lo anterior, el Estado dispone de las universidades al servicio de la nación, para lograr el bien común, no sólo con la formación de ciudadanos humanistas, sino además, con la solución a los problemas vinculados a sus políticas públicas, de esta manera, minimizar la problemática existente en las comunidades.

Finalmente, los Programas Nacionales de Formación se plantean materializar la Misión Alma Mater garantizando la participación de todos en la generación, transformación y difusión del conocimiento; fortalecer un nuevo modelo académico; darle participación protagónica a las comunidades y crear la Red Nacional Universitaria brindando una educación de calidad.

## **Referencias Bibliográficas**

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica**. Caracas. Venezuela. Episteme.

Asamblea Nacional Constituyente (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 5.453, Marzo 24, 2000.

- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. México, Editorial Pearson Educación.
- Castellano et al. (2007). **Misión Alma Mater. Proyecto: Transformación de institutos universitarios y colegios universitarios en universidades politécnicas**. p.8
- Colectivo Nacional de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela (2007) **Proyecto Nacional de Universidad Politécnica. Versión Preliminar**. Yaracuy. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.
- Gobierno Bolivariano de Venezuela (2007). **Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013**. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. Caracas. Venezuela.
- Maggiolo, S. y Rincón, H. (2011) **Concepción y praxis de la Universidad Politécnica Venezolana**. I Congreso Virtual Internacional de Ciencias Gerenciales, Maracaibo. Universidad Rafael Bellosillo Chacín (URBE).
- Méndez, C. (2007). **Metodología**. Colombia: Limusa, Noriega Editores.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008). **Concepción teórico-curricular de la Universidad Experimental Politécnica**, Caracas, documento-base.
- Programas Nacionales de Educación Superior (PNF)** (2008). Resolución N° 2.963, Gaceta Oficial N°38.930, Mayo 14, 2008.
- República de Venezuela (1970) **Ley de Universidades**. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1429, del 8-09-1970. Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela (2009). **Creación de la Misión Alma Mater**, Decreto N°6.650, del 24-03-2009, Gaceta Oficial N° 39.148, del 27-03-2009. Caracas.



# EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGÍA EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN COLOMBIA

Annherys Paz Marcano \*

Ronald Prieto Pulido \*\*

## Resumen

El propósito de la presente investigación fue analizar el emprendimiento como estrategia en la formación universitaria en Colombia. Metodológicamente, se suscribe en un estudio de tipo analítico, descriptivo y documental, recurriendo para la compilación y contrastación de información en la técnica bibliográfica. A manera de conclusión, el emprendimiento representa en la formación universitaria, una oportunidad por cuanto desde sus ideas favorece el bienestar del colectivo social, promueve el desarrollo de la sociedad; además de contribuir al crecimiento económico, la innovación y creación de fuentes de empleo, para ello se apoya en la ley 1014, mientras para la constitución de nuevas empresas, se respalda en Ley 1429, fortaleciendo con ello sus competencias profesionales para asumir el reto de insertarse en una sociedad productiva

**Palabras clave:** emprendimiento, estrategia, formación universitaria.

# ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION IN COLOMBIA

## Abstract

The purpose of this research was to analyze entrepreneurship as a strategy in university education in Colombia. Methodologically, it subscribes to a study of analytical, descriptive and documentary, using for compilation and comparison of information in the technical literature. In conclusion, entrepreneurship in university education represents an opportunity because from their ideas favors social welfare group, promotes the development of society; and contribute to economic growth, innovation and creation of jobs, for it rests on the law 1014, while for the establishment of new businesses, it supports in Law 1429, thereby strengthening their skills to meet the challenge of inserted into a productive society.

**Keywords:** entrepreneurship, strategy, university education

\* Lcda. Administración de Empresas, Magister en Gerencia Recursos Humanos. Dra. Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Docente e investigadora de la Universidad de la Guajira. Email: [ajpaz@uniquajira.edu.co](mailto:ajpaz@uniquajira.edu.co).

\*\* Economista, Magister en Gerencia empresarial, Dr. Ciencias Gerenciales. Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones. Docente-Investigador en la Universidad del Atlántico. Barranquilla-Colombia. Email: [ronaldprieto1@hotmail.com](mailto:ronaldprieto1@hotmail.com).

## **Introducción**

En la actualidad, los cambios de la economía a escala mundial, han conllevado a los diversos sectores productivos de la economía, sin exclusión de las universidades, al establecimiento de estrategias de participación en su entorno, promoviendo acciones que agreguen valor al desarrollo, entre ellos, el emprendimiento, la cual ha sido empleada como estrategia académica en la formación universitaria, siendo una opción donde se propician ideas para ejercer el compromiso de aportar respuestas a las realidades, a los cuales están inmersas las necesidades o problemas de la sociedad de hoy.

En respuesta planteamiento anterior, Corredor (2007) resalta el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe: "Tendencias del empleo mundial para los jóvenes 2004", el cual reveló que éstos representan 25 por ciento de la población en edad laboral (de 15 a 64 años), lo cual constituye el 47 por ciento del total de los 186 millones de desempleados en todo el mundo para el año 2003. En el mismo sentido, un estudio de la OCDE, determinó que los jóvenes representan uno de los grupos con tasas de desempleo más alta en relación al promedio de la población económicamente activa en muchas economías desarrolladas y en desarrollo (OCDE, 2001). Así, formarlos para la creación de nuevas empresas implica apoyar la creación de oportunidades laborales.

En este sentido, las universidades representan el cimiento del conocimiento en la sociedad siendo células multiplicadoras de saberes, que aportan desde la base de la gestión institucional directrices para guiar las actividades académicas, investigación y extensión en la formación integral del hombre, coadyuvando de sus competencias a solventar los problemas que deterioran la calidad de vida. Por tanto, no solo es generar ideas y conocimientos desde la formación académica sino también promover la acción social desde las actividades extensionista e investigativas, constituyendo una academia con proyección social para la construcción de sociedades sostenibles.

Bajo esta concepción, las universidades entre sus responsabilidades esta la formación de hombres profesionales para la vida, donde a través del pensum curricular de los programas académicos, se inserta la cátedra de emprendimiento, con la participación de Docentes, quienes desde sus estrategias de aula, promueve iniciativas

para crear el espíritu emprendedor, propiciando en ese espacio el aporte de ideas creativas e innovadoras, destinada a la búsqueda del bienestar del colectivo; despertando además el interés por formular proyectos destinados a la calidad de vida del ser humano, mediante experiencias acordes a la realidad del contexto.

Asimismo, la orientación de actividades emprendedoras debe desarrollar esquemas de trabajo capaces de contribuir al bienestar social e igualmente promover la obtención de ingresos, calidad de vida, siendo su participación la que origine la convivencia humana para el desarrollo social. Cabe expresar, que las universidades en Latinoamericanas, y en particular las ubicadas en territorio Colombiano trabajan en la formación de emprendedores, para transformar responsablemente el entorno, a través del emprendimiento en la formación universitaria, dinamizando con ello estrategias generadoras de ideas para garantizar la calidad de vida del colectivo, y aporte un valor agregado al desarrollo local, siendo transmisible a la nación.

Si bien es cierto, se ha venido experimentando la conformación de ideas emprendedoras en Colombia, como alternativa que agrega valor al desarrollo de la nación, creando con ello compromiso para fortalecer la mejora en la calidad de vida de los habitantes, aunado al análisis del comportamiento, las características de los individuos frente a la creación, desarrollo y consolidación de empresa e idea y los mecanismos externos que posibilitan la conformación, desde los ámbitos legales, de la misma.

Para Herrera (2012) el emprendimiento es una estrategia utilizada por organizaciones públicas y privadas para activar la economía del país. Por su parte, Van & Versloot (2007), el emprendimiento, analiza la contribución a la economía de los emprendedores con los no emprendedores, en cuatro áreas: empleo; innovación; productividad y crecimiento; utilidad, concluyendo la importancia del emprendedor en la economía. De allí la necesidad de los investigadores de analizar el emprendimiento en la formación universitaria en Colombia.

### **Emprendimiento como estrategia de formación**

De acuerdo a lo establecido en la Ley 1014 de 2006 en Colombia, a través de su aplicabilidad se busca fomentar la Cultura del emprendimiento, promoviendo el espíritu

emprendedor entre estudiantes, egresados y público en general y hacer de estas personas capacitadas para innovar, desarrollar bienes tangibles e intangibles mediante la consolidación de empresas.

De tal manera, que la ley de emprendimiento se fundamenta, en la formación integral del ser humano, fortaleciendo los procesos de trabajos productivos, promueve la asociatividad, desarrolla la personalidad y apoya los procesos de emprendimiento sostenibles de carácter social, cultural, ambiental, regional e internacional. Asimismo crea un vínculo entre el sistema educativo, empresa, estado y emprendimiento.

De lo anterior esbozado se deduce, el papel del emprendimiento en Colombia planteadas desde la emisión de leyes del Estado, las cuales se conjugan desde la estructura de principios para el fomento y enseñanza del emprendimiento en las instituciones educativas, mediante la Ley 1014, por otro lado los beneficios hacia la constitución de nuevas empresas, respaldado en Ley 1429.

Martin y Osberg (2007) expresan que el emprendedurismo está suscrito, a la motivación que conlleva a la oportunidad, obteniendo una visión y la satisfacción de ver hecha una realidad. Por su parte, Arce (2012) destaca que el emprendimiento, son los motores que impulsan la existencia de expectativas y la necesidad o huida hacia adelante, en momentos de confusión económica como la actual, donde los emprendedores sociales tienen una oportunidad para convertirse en una verdadera opción en el país, crear conciencia y generar empleos en varios ámbitos. Por consiguiente la importancia del emprendedurismo en la sociedad actual, como menciona Brown y Ulijn (2004) se debe a que comercializa conocimiento público, contribuyendo a la productividad, crecimiento económico y creación de empleo.

Dentro de este contexto, el emprendimiento comprende una oportunidad para dar respuestas favorables al colectivo, a partir del estudio de sus necesidades, y con ello aportar ideas creativas e innovadoras, que fortalezcan la calidad de vida, el desarrollo y crecimiento sostenible de la sociedad. En líneas generales, el emprendimiento como estrategia desde el contexto de formación universitaria, conlleva a crear una cultura emprendedora que promueva iniciativas, convirtiendo una idea nueva en una innovación exitosa, aunado al desarrollo de habilidades, y colocando de manifiesto las competencias tanto innatas como adquiridas desde la visión, creatividad,

perseverancia, autoconfianza, orientación hacia a los resultados, liderazgo; como parte de la contribución a la sociedad.

Para, Formichela (2004) la relación innovación–emprendimiento, el emprendedor no es aquel que desarrolla una empresa, sino el que aprovecha las oportunidades para generar espacios de innovación permanente inclusive más allá del ámbito económico. Cabe señalar, que debe existir un equilibrio racional del emprendimiento de manera que constituyan una dupla de éxito para los habitantes, pero al igual rinda beneficios tangibles a localidad en general. Amorós, *et al.* (2006) citado en la revista Global Entrepreneurship Monitor de la Universidad del Desarrollo Chile (2006), argumentan que una sociedad que fomente e incentive a las personas para que desarrollen nuevos negocios da cuenta de un país que posee conciencia y consenso sobre la importancia del emprendimiento para el bienestar económico social de sus habitantes.

### **Formación Universitaria del emprendedor**

En criterios de Prieto y Pulido (2013) las Universidades a nivel mundial deben conocer cuáles son los intereses de la Sociedad, por lo que se debe enfocar en la construcción de la Universidad como proyecto ético, referido al entorno socioempresarial que debe contribuir a construir, con los demás actores, (gobierno, sector productivo, sociedad) desde su filosofía institucional. Teniendo la responsabilidad de aportar a la sociedad definiciones de desarrollo desde la perspectiva ética y del capital social (y no solo desde una perspectiva exclusivamente técnica de crecimiento económico, acumulación, distribución y consumo de bienes), y proponer estrategias e indicadores de seguimiento que correspondan a esas definiciones.

Por lo que, la formación en emprendimiento ha sido sencillamente un aporte al sistema educativo Colombiano, siendo potenciada en todos los niveles de actividad académica, incluyendo las Universidades y Escuelas de Negocio; donde se han planteado métodos de enseñanza educativos para facilitar a los docentes e instructores sistemas de gestión que le ayuden en el diseño de estrategias, que coadyuve la formación de emprendedores, donde se construyan ideas que favorezcan a la sociedad, desde lo económico, pero también desde lo social.

Como complemento a lo expresado anteriormente, (Verstraete 2003 y 2001; Friedberg, 1993), citado por Rodríguez y Prieto (2009), consideran que la cercanía de los individuos a proyectos empresariales influencia positivamente sobre sus intenciones de crear empresas; debido a esto, las universidades han empezado a incluir en sus programas académicos, cátedras de emprendimiento con el fin de avivar el espíritu emprendedor en sus estudiantes; así mismo se ha acercado el mundo empresarial a los estudiantes, con prácticas, pasantías y conferencias de empresarios.

Por tanto, es tarea de la universidad promover vocaciones emprendedoras, desde la convicción de que estas se convertirán en riqueza nacional, entonces mediante la gestión académica en aulas de clase, se debe proporcionar formación teórica y práctica a los alumnos, para que a través de sus ideas creativas e innovadoras funden su propia empresa. De tal manera, que el aprendizaje obtenido, se convierte en la fortaleza que agrega valor como herramientas de trabajo útiles configurando a dinamiza que potenciara la visión del mundo en el que se va a desenvolver.

La formación académica y la vida estudiantil universitaria (Delors, 1996), sugiere que:

- ✓ La estructura interna de una competencia está compuesta por un conjunto de recursos cognitivos de aprender a aprender (de conocer, saber hacer, saber relacionarse con otros y saber conocerse a sí mismo) que contribuya a que la persona pueda realizar actuaciones adecuadas y responsables a lo largo de la vida.

- ✓ Las competencias operan y se vinculan en relación con y para responder a nuevos retos, situaciones y problemas complejos.

- ✓ Su desempeño en contextos ha de satisfacer la expectativa de un conjunto de criterios o estándares preestablecidos, lo que determina que las competencias desarrolladas estén socialmente estructuradas y construidas.

Según Castillo (2006) la formación comprende una fase de la capacitación en los cuales se orienta la creación de valores y actitudes que le permiten a la persona desenvolverse dentro y fuera del ambiente de trabajo. De acuerdo a Paz, Paz y Franco (2012) los emprendedores, representan el líder impulsor de la calidad de vida de su gente, los cuales permanecen activos en la sociedad mostrando sus capacidades,

habilidades haciéndolo merecedor de un ser distintivo, persistente en su lucha incansable por el bienestar de los asuntos sociales importantes.

Entonces, vale acotar que en la formación universitaria, se deben promover un espíritu emprendedor, mostrando las competencias en la consecución y diseños de proyecto/organización que conciba la calidad de vida del entorno, mediante esquemas de progreso sostenible, no solo para dar respuestas sobre un determinado sector de la sociedad, sino los beneficios sean transmisibles de forma objetiva e imparcial a todo el colectivo social, a favor de la construcción del desarrollo del bien común, con la atención de sus necesidades prioritarias.

Vale acotar los aspectos planteados por Paz, Paz y Franco (2012) donde señalan que el protagonismo del emprendedor al servicio de su gente desde su contexto de acción lo identifica como una persona dispuesta destacando su rol como agente transformador, capaz de involucrar a la comunidad en su gestión para otorgar soluciones sustentables a los problemas o necesidades.

Por su parte, Curto (2012) señala que el emprendedor social es un tipo de emprendedor que presenta cinco características fundamentales, siendo estas las siguientes: crear valor social; ser capaz de captar necesidades sociales; contra atacar con propuestas innovadoras su aversión al riesgo está por debajo de la media; y dispone de escasos recursos para llevar a cabo su labor.

Para Munch (2007) el emprendedor social debe poseer una serie de cualidades y características que les permiten mantenerse, entre ellas: valentía, visión, perseverancia, autoconfianza, orientación hacia a los resultados, liderazgo y creatividad. También señala, que este debe contar con características de personalidad, como son autocontrol, seguridad de su mismo, iniciativa, sentido común, optimismo, sinceridad, justicia, lealtad, espíritu al logro, visión sencillez y humildad

Entre tanto, González (2007) plantea que el emprendedor debe mostrar cualidades que los hacer diferentes desde sus características personales, por tanto debe poseer: iniciativa, capacidad de decisión, acepta el riesgo moderados, orienta hacia la oportunidad, estabilidad emocional, autocontrol, orientación hacia metas específicas, locus de control interno, tolerante, recepciones de las relaciones sociales, sentido de

urgencia, honestidad, confianza, perseverancia, responsabilidad personal, individualista y optimista.

Asimismo destaca, el autor que entre las cualidades también se encuentran las de orden físico, tales como: la energía y el trabajo duro, mientras en las características intelectuales están la versatilidad, creatividad, búsqueda de información, planificador, visión comprensiva, capacidad para de analizar el ambiente, capacidad de solucionar problemas entre otras.

Soto y Cárdenas (2007) las características del emprendedor social, representan poseer sentido común, determinación, iniciativa y fuerte motivación; es capaz de desarrollar trabajo arduo y tenaz; es creativo, innovador, tiene valor; se orienta al éxito; se puede concentrar; independiente, tolerante, optimista, versátil, responsable; tiene don de mando; es persuasivo, capaz de planificar; tiene visión del futuro real; genera sus propias redes de apoyo. Capacidad de escucha y mirar para proyectarse en la vida.

No obstante, vale acotar que en la formación universitaria del emprendedor, propende adquisición y desarrollo de habilidades, adquiridas desde el nivel de conocimientos captados mediante los procesos académicos, estando dispuesto a desarrollar competencias que conlleven a ejercer el cambio, y colaborar con su entorno. Por consiguiente, tienen características particulares y únicas, representando hombres y mujeres, que perciben problemas críticos en su contexto, decidiendo con el constructo de ideas resolverlo con una visión innovadora, siendo personas activistas, proactivas teniendo la determinación para perseguir un cambio social sostenible.

La formación universitaria por competencias descansa en tres componentes fundamentales, según Larraín & González (2004):

- ✓ La estrategia curricular y su finalidad educativa, que se expresa en todos los procesos formativos y de valoración del educando,
- ✓ La formación/capacitación de los docentes para llevar a cabo la implantación de la experiencia educativa, que incluye la formación complementaria de la vida del estudiante en la institución, y
- ✓ Los requerimientos que establece la encomienda social y la visión de futuro de la sociedad.



Por consiguiente, una formación universitaria orientada en las tendencias de la gestión profesional integral en la era del conocimiento, con responsabilidad social basada en conocimiento y competencias humanas, articula conocimiento complejo, conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias del mundo del trabajo, asimismo la formación hacia el emprendimiento, como oportunidad que agrega valor al desarrollo; además, reconoce las necesidades sociales y los problemas de la realidad. De ahí se desprenden las competencias a desarrollar para la formación integral del hombre como ente social que aporta en la construcción de un trabajo sostenible.

## **Metodología**

La investigación se esboza metodológicamente desde el quehacer científico, a través del desarrollo de actividades investigativas para conocer e indagar sobre información asociada al tema de estudio, estableciendo criterios reflexión analítica y crítica para dar respuesta al objetivo del estudio. Según Hernández, Fernández, Baptista (2010) la recolección de datos, implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conducen y reúnen datos con un propósito.

Dentro de este contexto, en relación al objetivo de estudio, la investigación es de tipo analítica, interpretándose la información de acuerdo a los supuestos teóricos del tema objeto de estudio, en este particular emprendimiento como estrategia en la formación universitaria en Colombia. Para Hurtado (2008), la investigación analítica reinterpreta criterios, dependientes de los objetivos en estudio.

Por otro lado, se suscribe como un estudio de tipo descriptivo, abordando aspectos característicos acerca de la temática de investigación, en este caso emprendimiento como estrategia en la formación universitaria en Colombia. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, partiendo de perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. Por su parte, Méndez (2006), señala que esta investigación suscribe aspectos

característicos, el cual identifica diferentes elementos, componentes y su interrelación, teniendo como propósito la delimitación de hechos involucrados en el estudio.

En relación a la compilación de información, debe indicarse que se recurrió a la técnica bibliográfica también denominada fuente secundaria, la cual consiste en la búsqueda de datos sobre el tema emprendimiento, y formación universitaria siendo consultados autores expertos disponibles en material impreso y electrónico. Méndez (2006) teoriza que las fuentes documentales o secundarias se encuentran contenidas en bibliotecas en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, entre otros proporcionan información sobre el objeto de estudio. Arias (2006) la investigación documental se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

### **Consideraciones Finales**

Según los aspectos resaltantes durante el proceso investigativo, en la primera etapa del trabajo, es importante destacar que: Las universidades a partir de la ley 1014 del 2006, se fomenta una cultura emprendedora, en los estudiantes durante la formación universitaria, en diversas cátedras insertas en la estructura curricular de los diversos programas ofertados en las facultades, donde a través de ello se persigue promover la creatividad e innovación, generando la construcción de un aprendizaje significativos hacia el desarrollo socio económico de la sociedad, mediante las ideas propuestas. Por tanto, ha llegado el momento de afrontar un planteamiento formativo novedoso en el país, de definir temarios específicos para preparar a los estudiantes que desean convertirse en emprendedores.

Por lo que los estudiantes colombianos identifican claramente el acto de emprender con los valores propios de su calidad de vida profesional. haciéndose vital para las universidades y todas aquellas entidades estatales, seguir cultivando esta creencia, profesionalizando los estímulos a través de ferias especializadas, capacitaciones puntuales y dándole una mayor exposición a la labor emprendedora en los medios de comunicación.

En Colombia, la creación de empresas es considerada como un mecanismo válido para alcanzar estabilidad y seguridad laboral. Aunque el emprendimiento lleva consigo una serie de riesgos a nivel económico, los estudiantes lo perciben como una opción segura para alcanzar un ingreso estable. Por lo que el compromiso de la formación universitaria en Colombia, debe orientar a los estudiantes hacia un espíritu emprendedor ofreciendo actividades tales como: charlas, talleres, jornadas de forma permanentes con el apoyo de docentes calificados en el área, logrando convertirse en una alternativa para mejorar la calidad de vida personal y sus familiares; además de fortalecer sus competencias profesionales para asumir el reto de insertarse en una sociedad productiva.

Por otra parte, resulta fundamental la oferta de ideas de negocios que coadyuva desde su ingenio captar inversión y contribuir a la satisfacción de sus necesidades; además de fortalecer las unidades productivas existentes, generando empresas competitivas y reconocidas como socialmente responsables. Por lo que se hace necesario establecer mecanismos emprendedores, como estrategia para garantizar que las intenciones de emprender se transformen en comportamientos conscientes, planificados y consistentes.

La tarea es consolidar una verdadera cultura emprendedora, formal, innovadora e incluyente, a través del esfuerzo del Estado; Universidades, el sector productivo y la sociedad en general que garantice la generación de empleo, permitiendo la consolidación de una clase social emprendedora, con negocios productivos sostenibles en el tiempo.

En relación a las características del emprendedor social como parte de la función docente en la formación universitaria, es un profesional integral con un enfoque creativo, innovador, tolerante, responsable, visionario, que construye ideas para facilitar además de la planificación a desarrollar a favor de la calidad de vida y bienestar del colectivo social en la sociedad, es partícipe del control que ayuda a minimizar aquellos efectos incidentes sobre su gestión voluntaria. Promover el emprendimiento en la formación universitaria, facilita explorar nuevas oportunidades para la transformación del entorno, hacia la construcción del hoy, hacia un mejor mañana.

## Referencias Bibliográficas

- Amorós, E., Guerra, M.; Pizarro, O. & Poblete, C. (2006). Global Entrepreneurship Monitor de la Universidad del Desarrollo. **Informe anual del emprendimiento en Chile.**
- Arce, P. (2012). **¿Cuáles y cuántas empresas del Sector Financiero en Costa Rica realizan emprendedurismo Social o tienen expectativas de desarrollar emprendimientos sociales y qué esfuerzos han venido realizando para alcanzarlas?.** Universidad Latinoamericana de la Ciencia y Tecnología Facultad de Ciencias Empresariales Maestría en Administración de Empresas Énfasis en Gerencias de Operaciones.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación.** Venezuela, Quinta Edición. Editorial Episteme.
- Brown, T., y Ulijn, J. (2004). **Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth.** Edward Elgar Publishing.
- Castillo, J. (2006). **Administración de Personal.** Colombia, Editorial Presencia, Ltda.
- Congreso de la República. (2006). Ley 1014 de enero 26 de 2006. Recuperado de: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/Leyes/Ley1014de2006.pdf>. Colombia.
- Congreso de la República (2010). Ley 1429 de diciembre 29 de 2010. Recuperado: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley142929122010.pdf>. Colombia.
- Corredor, D. (2010). Hacia un modelo de emprendimiento universitario. **Apuntes del CENES, 27(43), 275-292.**
- Curto, M. (2012). **Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social.** España Enero 2012. Cuaderno 13. Editorial de la Universidad de Navarra.
- Delors, J. et al. (1996). **La educación encierra un tesoro.** Paris: UNESCO.
- Formichella, M. (2004). **El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local.** Recuperado de [http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo\\_local/emprendydesarrolloocal.pdf](http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrolloocal.pdf).

- González, D. (2007). **Plan de negocios para emprendedores al éxito**. México. Primera edición. Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, C. (2012). Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor. **Revista Económicas CUC 33 (1), Barranquilla – Colombia. 191-204.**
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista; M. (2010). **Metodología de la Investigación**. México. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado, J. (2007). **Metodología de la Investigación**. Venezuela. Fundación Sypal. Editorial Magisterio
- Larraín, A. y González, L. (2006). **Formación universitaria por competencias**. Chile: CINDA
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford social innovation review, 5(2), 28-39.**
- Méndez, C. (2006). **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia Editorial Limusa. Cuarta Edición.
- Munch, L. (2007). **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**. México. Editorial Pearson Educación. Primera edición.
- Paz, A.; Paz, E. y Franco, F. (2012). El emprendedor social como eje transformador de las comunidades venezolanas. **IV Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández. “Valores en la Universidad: Elemento transformacional para una sociedad ética y equitativa” .Maracaibo/Venezuela 21 y 22 de noviembre de 2012.**
- Prieto, R., y Pulido M. (2013). Responsabilidad Social. Elemento impulsor de la Gestión Ambiental en las Universidades. **Ponencia presentada en el V Encuentro de Investigadores de Ciencias Económicas de la Universidad de la Costa (CUC). Barranquilla-Colombia.**
- Rodríguez, C., & Prieto, F. (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. **Innovar, 19(1), Bogotá-Colombia, 73-90.**

Soto, E. y Cárdenas J. (2007). **Ética en las Organizaciones**. México. Primera edición.  
Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Van, M & Versloot, P (2007). What is the Value of Entrepreneurship? **A Review of Recent Research. Germany. IZA Discussion Paper No. 3014. 1-41.**

# EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO COMO HABILIDADES GERENCIALES

Janniaris Salas<sup>\*</sup>  
Marluc Soto<sup>\*\*</sup>

## Resumen

La investigación tuvo como propósito analizar el emprendimiento y liderazgo como habilidades gerenciales además de las oportunidades que estos ofrecen buscando definir el perfil de un emprendedor y tratar de inculcar en los profesionales y futuros gerentes el pensamiento de un empresario, sustituyendo el pensamiento tradicional de empleado desde el contexto empresarial. El estudio se realizó siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, mediante un estudio documental fundamentado en la teoría de los autores Arias (2006), Sosa (2012), Celaya (2013), Granados (2007). Los resultados permitieron concluir que el emprendimiento y el liderazgo son herramientas vitales y fundamentales para el gerente de hoy en día, necesarias para garantizar el éxito del mismo en torno al establecimiento o desenvolvimiento de su idea de negocios.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Habilidades gerenciales, Liderazgo.

## Entrepreneurship and leadership and business skills

### Abstract

This research was aimed to analyze the enterprise and leadership and management skills in addition to the opportunities they offer seeking to define the profile of an entrepreneur and try to instill in future managers and professionals thought of a businessman, replacing the traditional thinking of employee from the business context. The study was conducted following the methodology of a descriptive research through a desk study based on the theory of Arias (2006), Sosa (2012), Celaya (2013), Granados (2007) authors. The results concluded that entrepreneurship and leadership are vital and essential tools for the manager of today, necessary to ensure its success around the establishment or development of their business idea.

**Keywords:** Entrepreneurship, managerial skills, leadership.

<sup>\*</sup> Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Ingeniera de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Barquisimeto, Venezuela. Correo Electrónico: janniaris83@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Ingeniera de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Correo Electrónico: sotomarluc@gmail.com

## **Introducción**

Poder comunicar su visión, motivar con su pasión y transmitir el espíritu, son algunas de las cualidades de liderazgo que debe tener el emprendedor, así como fomentar, cultivar las habilidades gerenciales, siendo un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo, coordinando con el rol de gerente o líder de una organización. Estas habilidades pueden ser agrupadas en tres grupos: las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades.

Si bien, en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales para poder ver a la organización como un todo, definir el norte, sus objetivos, visión y misión, y planificar en base a estas, mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello, que todo gerente o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

El trabajo de investigación pretende definir el perfil de un emprendedor y dar las herramientas gerenciales necesarias para garantizar el éxito del mismo en torno al establecimiento o desenvolvimiento de su idea de negocio; el mismo encontrará definiciones y recomendaciones para desarrollar habilidades gerenciales, el plan de la empresa, la organización de la misma y una breve reseña de las mejores oportunidades en Latinoamérica.

## **Fundamentación teórica**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización, según la opinión de Ferraro (2012), por su parte Yarce (2012) indica que estas habilidades son necesarias y fundamentales para que el emprendedor desarrolle su negocio, es la parte importante de convertir en realidad lo que ha creado su visión y crear el camino para cumplir su



sueño. Existirán habilidades en cada uno de los tres roles el Empresario, el Gerente y el técnico, en cada uno se deben desarrollar los procesos y sistemas de trabajo necesarios para producir y replicar los resultados deseados.

Es por ello, que todo empresario debe potenciar la doble visión, vivir el presente viendo y planear el futuro; creando de manera conceptual sistemas y procesos necesarios que se convertirán en el puente para alcanzar esta visión. El técnico debe de ser claro en la definición del resultado, aprovechar su experiencia perfeccionando la solución para capacitar y multiplicar lo su conocimiento.

Estás habilidades estarán agrupadas en el liderazgo que el emprendedor tome de su empresa, poder comunicar su visión y motivar con su pasión para que los procesos se sigan. El desarrollo de estas habilidades operará en el desarrollo de una mejor toma de decisiones enfocadas en el desarrollo del negocio, transmitir y comprometer a cada colaborador para que los resultados se multipliquen y se enfoquen en hacer una entrega óptima y eficiente de todo lo que ocurra dentro y fuera de su negocio.

### **Liderazgo emprendedor**

Según Michael E Gerber, en su libro “Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva” publicado en el 2006, el emprendedor convierte su visión en realidad por medio del liderazgo. El emprendedor mueve a las personas que lo rodean hacia la visión superior que ellas mismas tienen, por medio del liderazgo. El emprendedor inspira a las fuentes de capital para que le proporcionen el dinero necesario para hacer realidad su visión por medio del liderazgo, el emprendedor diferencia su empresa, la hace distinguirse por su categoría mundial, atrae con ella al mercado. Por medio del liderazgo conoce verdaderamente las altas cotas de su poder creativo.

He allí la importancia del liderazgo y de hacer uso del mismo y las habilidades que este otorga para hacer realidad la visión y la idea de negocio del emprendedor. Por otro lado Celaya (2013) indica “No se puede ser líder regateando, no se puede ser emprendedor buscando el mínimo esfuerzo, entendamos que ambas acepciones por misma definición implican un extra en nuestras acciones, un plus adicional que permitirá a quienes lo den llegar a la cima.” En este sentido no basta con hacer uso de todas las

habilidades y las bondades del liderazgo, debe existir determinación, constancia, empeño, perseverancia y tener la metas y los objetivos definidos, no basta con realizar mil intentos si aún no la meta no se ha conseguido, como bien lo señala el citado autor del libro liderazgo emprendedor debe existir ese plus que será lo que lleve a la consecución de los objetivos trazados.

### **El perfil de un emprendedor**

Para Sosa (2012), no todo el mundo está capacitado para ser empresario, poner en marcha un proyecto exige unas características personales y profesionales específicas. Ser emprendedor significa, además, tener una motivación y contar con una situación financiera que lo permita. A rasgos generales, un emprendedor debería cumplir con las siguientes cualidades:

- Claridad de ideas
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Saber priorizar
- Capacidad de comunicar y socializar
- Tenacidad y persistencia
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias
- Optimismo

Empezar un proyecto requiere un gran sacrificio para la persona que decide liderar una idea. Cultivar la inteligencia emocional y saber qué es ser emprendedor y en qué consiste. Cuando creas una empresa hay muchas variables que hay que tener en cuenta: hacer un plan de empresa, la gestión de equipos o realizar un buen plan de marketing.

### **Tipos de emprendedores**

Considerando el aporte de Sosa (2012), la radiografía de cada emprendedor no se cumple exactamente en cada uno. Siempre se suele tener una mezcla de varios, pero para comprender los conceptos estos ocho (8) tipos de emprendedor se presentan una radiografía de los diferentes perfiles:

- Visionario: se adelanta a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán la clave en un futuro.

- Inversionista: busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.

- Especialista: suele tener un perfil más técnico. Y aunque empieza un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector donde se centra.

- Persuasivo: es la punta de la lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.

- Intuitivo: sabe dónde está el negocio. Y lo sabe porque es un empresario nato. Y emprender es parte de su pasión que son los negocios.

- Emprendedor-empresario: este emprendedor ya sabe del mundo de la empresa. Nada le es nuevo. El empresario emprendedor asume el riesgo de emprender pero a diferencia del intuitivo o el visionario, le gusta consolidar los proyectos, más que emprender. Y es que hay diferencias entre el emprendedor y el empresario.

- Emprendedor-oportunista: este emprendedor ve la ocasión y se lanza. Sabe detectar las oportunidades de negocio y los pasos que debe seguir. Conoce el mercado, sus claves y las explota.

- Emprendedor-vocacional: emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando consiga posicionar su producto, marca o servicio, se vaya en busca de nuevas aventuras.

## **Idea de negocio**

Villasmil (2014), plantea que la idea de negocio es el producto o servicio que quiero ofrecer al mercado. El medio para atraer a la clientela y obtener así beneficio económico. Constituye la oportunidad de negocio y lo que hará que la empresa tenga éxito o no. Pero no sólo basta con tener una buena idea, es necesario evaluarla y comprobar su viabilidad. Por ello, la primera parada del camino del emprendedor

es concretar la idea de negocio y describirla de la forma más precisa posible. Para ello, a la hora de plasmarla por escrito debes dejar claro los siguientes puntos:

1. Descripción del producto o servicio que vas a ofrecer al mercado.
2. La necesidad que cubre tu producto o servicio. Si tu idea de negocio cubre una nueva necesidad tendrás muy poca competencia.
3. Clientela potencial: ¿A quién está dirigido? Hay que concretar las características esenciales que definen a nuestros clientes objetivo.
4. Competencia: Hay que hacer un análisis exhaustivo de los productos o servicios de la competencia, cuáles son sus características y que métodos o estrategias utilizan aquellas empresas con las que vas a competir en el mercado.
5. Valor añadido: Es la parte en la que queda plasmado que va a diferenciar tu producto, qué va a hacer que se convierta en la mejor opción para los compradores.

Para definir la idea de negocios el liderazgo juega un papel muy importante ya que es sabio que el líder ideal no existe, al contrario el líder se adapta al entorno en el que se desenvuelve y en función de este adopta el tipo de liderazgo que la situación amerite, bien sea liderazgo autocrático, donde impera la autoridad, democrático donde se admiten todas las opiniones o una combinación de ambos.

Si bien es cierto que se deben evaluar los 5 puntos definidos anteriormente el líder debe ser capaz de describir el producto que ofrece al mercado y ver si este se adapta o puede posicionarse en el mercado en que es está ofertando, así hacer uso de su liderazgo y evaluar su producto con el de la competencia y especificar el valor añadido que este ofrece por encima de sus competidores.

## **El plan de empresa**

Una vez concretada la idea de negocio, el siguiente paso es redactar uno de los documentos más importantes del camino de cualquier emprendedor y que amplía las posibilidades de éxito y disminuye el riesgo. El Plan de empresa es la principal herramienta de planificación a la hora de empezar una aventura empresarial, ayuda a aumentar las posibilidades de crear un negocio rentable e incluso para empresas ya consolidadas se convierte en un instrumento de crecimiento y diversificación de su actividad principal.

Para hacer un plan de empresa hay que seguir una serie de pasos, pero también es necesario seguir una serie de recomendaciones más encaminadas a la calidad de la información y unos criterios de redacción. Sin embargo no existe una receta para el éxito y en ocasiones y pese a haber realizado una correcta planificación es fácil cometer errores comunes o tener dudas.

Finalmente, es importante tener en cuenta que a la larga será necesario establecer la misión, la visión y los valores de la Pyme como parte de la estrategia de imagen corporativa y aumentar la visibilidad y credibilidad de la pyme y diferenciarla de la competencia.

## **Metodología**

La estrategia empleada por los investigadores, se vincula en el contexto de una investigación de tipo documental, la cual es definida de la siguiente manera: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, p.24). La investigación se caracteriza como descriptiva, donde se miden variables analizadas en su contenido, su diseño está basado en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas o documentales, tales como: informes de investigaciones, libros, monografías y cualquier otro tipo de material informativo, “la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos la recogida de la información.” (Mas Ruiz, 2010, p.191). En tal sentido, el desarrollo del análisis documental se realiza con los datos obtenidos de las distintas fuentes consultadas, impresas, audiovisuales y electrónicas disponibles.

El análisis de la información recopilada representa una investigación documental en donde el objetivo central es la evaluación, selección y síntesis del contenido de los documentos consultados, para de esta manera contribuir a la toma de decisiones en el ámbito gerencial y que la información aquí contenida sea evaluada y aplicada de manera asertiva en la toma de decisiones.

## **Reflexiones Finales**

Los resultados del estudio permitieron diagnosticar que el emprendimiento y el liderazgo son herramientas necesarias y fundamentales en las habilidades gerenciales, todo gerente que pretenda tener éxito en torno al establecimiento de su idea de negocio debe estudiar y fomentar su liderazgo y en función de la teoría planteada por Galindo (2005), se identifican tres recursos empresariales que bien podrían ser relevantes ventajas competitivas; siendo éstos: (1) el proceso de planificación estratégica; (2) la definición de misión, visión y objetivos de la PYME; y (3) la adaptación del líder emprendedor de su tipo de liderazgo a su entorno o situación actual, es decir, la capacidad que tenga el líder de identificar que liderazgo es el apropiado aplicar dependiendo de la situación, donde el elemento fundamental para desarrollar las mismas es compromiso.

Así es, un compromiso con el cambio, un compromiso con aprender, con aplicar, con abrirse a que existen nuevas y a lo mejor mejores formas de hacer lo que hoy se hace. Esto puede hacerlo de una y mil formas, a prueba y error cómo lo ha hecho hasta el día de hoy o bien puede acudir con los expertos, no se puede dudar en tomar la decisión de cambiar y comprometerse con ello, escuchar nuevas opciones, informarse y tomar una decisión.

En efecto, al desarrollar un diagnóstico situacional sobre el emprendimiento y liderazgo actual en las empresas venezolanas, se pudo conocer que no todos los jefes actúan como líderes o aplican liderazgo de hecho alguno no trabajan en equipo esto se ha manifestado principalmente por las siguientes causas: (a) se presenta un gran descontento y apatía por la situación económica y política actual del país (b) la mayoría de los jefes y gerentes no se preocupan por fomentar su liderazgo; y (c) existe temor al cambio (d) no se confía plenamente en las capacidades de los trabajadores ni en su grado de compromiso con la empresa; (e) se presenta una estructura jerárquica vertical.

Dirigir una empresa requiere de conocimientos, pero también de competencias o habilidades. Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo y administración de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis

- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

### **¿Qué es ser emprendedor? ¿A qué se hace referencia cuando se habla de emprendedores?**

Habitualmente, se entiende por emprendedor a una persona que identifica una oportunidad de negocio y decide organizar los recursos necesarios para ponerla en marcha en su futura empresa, sea pyme o startup, entiéndase por startup una compañía de arranque, compañía incipiente o simplemente, compañía emergente es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan hacer de los procesos complicados más fáciles de realizar, estas van enfocadas a diferentes temas y usos. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño web o desarrollo web; son empresas de capital-riesgo.

Ser emprendedor no es tarea sencilla, ni todo el mundo está preparado para ello ya que crear una empresa es una aventura que requiere de unas capacidades. A grandes rasgos, el perfil del emprendedor exige ser una persona creativa, arriesgada, flexible, organizada y autodidacta, entre otras características.

Cuando se plantea crear una empresa, tener una idea innovadora es un factor clave que puede convertir nuestra empresa en exitosa. Es importante diferenciarse de los demás con buenas ideas de negocio, y ofrecer cosas que nadie más lo haga, u ofrecer un valor añadido a los productos que ya existen. Los negocios online son los que más oportunidades ofrecen, puesto que cada vez surgen más necesidades. En estos tiempos de crisis, son muchos los jóvenes que buscan ideas nuevas para crear negocios y salir así de la situación de paro en la que viven. La idea de negocio tendrá que venir determinada por sus habilidades y capacidades, y se enfocará hacia sus gustos.

El mundo es cada vez más global, los seres humanos permanecen conectados constantemente y deben aprovechar esta ventaja para estar al día de cuáles son los países que más oportunidades comerciales ofrecen y en qué negocios concretamente. Porque emprender es una palabra global pero no es igual en todos los sitios.

En tal sentido, se ofrece una síntesis de las oportunidades de negociaciones en los países de latinoamérica para aquellos líderes emprendedores puedan buscar el mejor escenario para su idea de negocios:

- **México**, en los últimos cinco años, el crecimiento en el consumo de café por parte de los mexicanos ha sido exponencial. Según datos del Euromonitor Internacional, en 2007 se consumieron 69,398 toneladas de café y en el 2012 alrededor de 80,051 toneladas. La proyección para el 2017 es que el consumo de toneladas de café sea de 99,158 aproximadamente, con lo cual abrir una cafetería o vender café puede ser una interesante idea de negocio.

- **Brasil**: la palabra que mejor lo define es potencial. Emprender en Brasil requiere de tiempo y paciencia porque los trámites burocráticos pueden durar meses. Por su estabilidad política, por su enorme potencial económico, su situación geográfica, sus riquezas naturales y por otra serie de factores y variadas circunstancias, en la actualidad Brasil es indudablemente uno de los países más atractivos del mundo para los inversores extranjeros.

- **Colombia**. Los trámites son algo farragosos, pero merecen la pena cuando se está hablando de un país comercialmente en potencia, es uno de los países con mayor



estabilidad económica en la región. En los últimos seis años la economía del país creció en promedio por encima de 4%.

- **Chile** cuenta con interesantes alternativas de inversión y nuevos negocios en sectores potenciales. Sus características: estabilidad, transparencia, competitividad y excelentes proyecciones de negocios, lo transforman en el mejor destino para las inversiones extranjeras de Latinoamérica.

- **Panamá.** Es un mercado pequeño, 3.500.000 habitantes, pero en 2012 su PIB per cápita alcanzó los 12.000 euros. Es el país latinoamericano que más incentivos fiscales ofrece a la inversión extranjera en estos momentos. La economía panameña ha dado muestras de su fortaleza y estabilidad macroeconómica, registrando un crecimiento de 6.7% durante 2010, en medio de condiciones inciertas a nivel mundial. Han logrado una congruencia entre el desempeño favorable de la economía y la responsabilidad fiscal, permitiendo a Panamá mantener sus niveles de deuda pública bajo control, logrando así, mínimos históricos en sus niveles de deuda relativa.

Finalmente **Venezuela**, su mundo laboral ha dado un giro increíble en los últimos años dados los cambios sociales, las políticas de estado, la normativa bancaria y crediticia y la revolución de las nuevas tecnologías e internet que han cambiado la forma de comunicarse y en muchas ocasiones cambian la forma de trabajar, de encontrar un empleo, de emprender y definitivamente de buscar oportunidades de negocio en Venezuela, de hecho existen páginas web dedicadas al intercambio de ideas o propuestas para encontrar una oportunidad de negocios en Venezuela.

Evidentemente en cada crisis se presentan oportunidades y actualmente a pesar de la crisis económica que atraviesa el país existen muchos emprendedores que han sabido aprovechar las oportunidades de negocio y han posicionado su empresa alcanzando los más altos niveles competitivos, se presentado en muchos casos la creación de productos sustitutos que ganan posicionamiento dada la escases en el país. Venezuela es un excelente país para invertir, su mercado es bastante amplio y abierto, y el comprador venezolano siempre está abierto a probar nuevas experiencias y nuevos productos, basta ofrecer un buen servicio y una buena atención para tener la fidelidad del cliente venezolano, lo ideal sería investigar y encontrar una idea que cubra alguna necesidad en el mercado actual.

En Venezuela los recursos naturales, la mano de obra, la infraestructura su posición geográfica y los acuerdos comerciales colaboran a hacer más sólido el mercado Venezolano, conduciendo a que surjan oportunidades de negocios. Del mismo modo en Venezuela se creó el CONAPRI “consejo Nacional de promoción en inversión” asociación sin fines de lucro que difunde oportunidades de negocios en Venezuela.

Sectores como manufactura, transporte, tecnología y la industria de los hidrocarburos son sectores llenos de oportunidad en Venezuela así como también el sector alimenticio.

## **Conclusiones**

En relación al objetivo principal del presente trabajo que es analizar el emprendimiento y liderazgo como habilidades gerenciales, se puede concluir que tanto el liderazgo como el emprendimiento son cualidades imprescindibles para el gerente del siglo XXI, estas le otorgan al mismo las herramientas necesarias en torno al establecimiento o desenvolvimiento de su idea de negocio, se puede decir que a rasgos generales un emprendedor debería cumplir con las siguientes cualidades: claridad en sus ideas, capacidad de afrontar y asumir riesgos, capacidad de afrontar y asumir riesgos, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, priorizar, persistencia, flexibilidad y optimismo.

Así mismo, se puede decir que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente y que las mismas son vitales, fundamentales y necesarias para que el emprendedor desarrolle su idea de negocio, la cual es el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado, teniendo claro que no solo basta con tener una buena idea, es necesario evaluar la misma, comprobar su viabilidad y evaluar en entorno de aplicación de la misma.

Seguidamente, es necesario redactar uno de los documentos más importantes del camino de cualquier emprendedor y que amplía las posibilidades de éxito y disminuye el riesgo, “El Plan de empresa”, siendo este la principal herramienta de planificación a la hora de empezar una organización empresarial ya que ayuda a aumentar las posibilidades de crear un negocio rentable.

## Referencias Bibliográficas

Arias, F. (2006). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica***. Caracas: Editorial Episteme.

Celaya, R. (2012) **Liderazgo emprendedor**. Mexico: emprende7. Primera Edición. PP. 41.

### **Euromonitor Internacional (2007).**

Ferraro, G. (2014). ***Habilidades gerenciales, desarrollo, destrezas y actitud***. Buenos Aires: Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. PP. 133,139

Galindo, D. (2015). ***Planificación Estratégica de la Empresa Moderna***. Investigación para la Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal: Publicaciones UCAT.

Gerber, M. (2006). **Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, s.a. PP. 32.

Mas Ruiz, F. (2010). **Temas de investigación comercial**. San Vicente Alicante. Editorial: Editorial Club Universitario. Quinta edición. PP. 191.

Sosa, M (2012) Habilidades gerenciales. Disponible: <http://www.emprendepyme.net>

Villasmil, Y (2014) La idea de negocio. Disponible: <http://www.emprendepyme.net>

Yarce, J. (2012). ***Habilidades directas o habilidades gerenciales*** En: Gerencia y negocio en Hispanoamérica Revista Gerencia y negocio. Disponible: <http://www.degerencia.com>

**MESA No 2.**

**TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**TABLA DE CONTENIDOS**

EL NETWORKING PROFESIONAL COMO DISCIPLINA  
ESTRATÉGICA EN LOS NEGOCIOS.

JANNY SÁNCHEZ, CESAR ESTEVA

GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN COMO  
HERRAMIENTA PARA LOGRAR MAYORES  
OPORTUNIDADES EMPRESARIALES.

ARIANNA PETIT, JESÚS SÁNCHEZ

LA DIVERSIDAD DE LA INNOVACIÓN COMO APOYO A LA  
ORGANIZACIÓN.

JOSE RAMIREZ, OSCAR VEGA

PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE EMPRESAS DE  
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS TURBOGENERADORES  
DEL MUNICIPIO MARACAIBO.

FRANCISCO ASTUDILLO, DANIEL ROMERO

GESTION TECNOLOGICA Y CIUDADES INTELIGENTES: UNA  
ALTERNATIVA PRESENTE PARA UN FUTURO  
SUSTENTABLE.

CARLOS VILLAR

DESARROLLO TECNOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA  
GLOBALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.

MARIANNI FERNÁNDEZ, MARÍA ORTEGA

ESTANDARIZACIÓN EN EMPRESAS DE VENTA DE  
PRODUCTOS RELIGIOSOS CATÓLICOS EN EL MUNICIPIO  
MARACAIBO.

REYNALDO MILLÁN, MARGELIS URRIBARRI

ASPECTOS TÉCNICOS DE LAS ALIANZAS TECNOLÓGICAS  
COMO INNOVACIÓN PARA EMPRESAS PRIVADAS.

JORGE, SUAREZ

# EL NETWORKING PROFESIONAL COMO DISCIPLINA ESTRATÉGICA EN LOS NEGOCIOS.

Janny Sánchez<sup>\*</sup>  
Cesar Esteva<sup>\*\*</sup>

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar el Networking Profesional como una disciplina estratégica en los negocios; buscando como definirlo desde el contexto empresarial; identificar su forma de aplicación en las empresas modernas; así como señalar sus ventajas y desventajas desde su perfil estratégico. El estudio se realizó siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, mediante un estudio documental bajo la técnica del análisis documental. Los resultados permitieron diagnosticar que el Networking Profesional se percibe en la actualidad como una herramienta gerencial, desde el campo mercadotécnico, donde se busca una forma de ampliar la red de contactos de una organización y detectar potenciales clientes o colaboradores, para crear un plan de acción que permita el beneficio de ambas partes.

**Palabras clave:** Networking Profesional, Estrategias, Negocios.

## PROFESSIONAL NETWORKING AS A STRATEGIC DISCIPLINE IN BUSINESS.

### Abstract

This research aims to analyze the Professional Networking as a strategic discipline in business; looking for with define it from the business context; identify as applicable in modern enterprises; as well as point out its advantages and disadvantages from its strategic profile. The study is performed according to the methodology of a descriptive research, using a documentary study under the documentary analysis technique. The results allowed to diagnose that Professional Networking is perceived nowadays as a managerial tool, from the marketing field, where it is looking for a way to expand the network of contacts of an organization and detect potential clients or partners, to create a plan of action that allows the benefit of both parties.

**Keywords:** Professional Networking, Strategies, Business

\* Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Ingeniera de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Correo Electrónico: [sanchezjanny@hotmail.com](mailto:sanchezjanny@hotmail.com)

\*\* Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Abogado de la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela. Correo Electrónico: [cesar\\_esteva@hotmail.com](mailto:cesar_esteva@hotmail.com)

## Introducción

En el contexto empresarial moderno, se hace cada vez más relevante el lograr establecer una red de influencias y contactos que favorezcan la promoción del intercambio de información, la aportación de valor agregado y el desarrollo de múltiples estrategias de crecimiento para optimizar la gestión organizacional. Además de ello, en tiempos de globalización y de cambios sumamente vertiginosos en las tácticas operacionales de las empresas, se destaca sobremanera el poder contar con herramientas gerenciales que permitan el desarrollo de diversos puntos de encuentro organizados para potenciar la capacidad gerencial del personal de las empresas, tales como el denominado Networking Profesional.

En relación con esta novedosa estrategia empresarial, se podría definir al Networking Profesional desde el propio punto de vista de Emilio Márquez, CEO de Networking Activo, como creador del concepto en el mercado mundial, al identificarla con: Una filosofía que consiste en el establecimiento de una red de contactos profesionales que nos permite darnos a conocer a nosotros y a nuestro negocio, escuchar y aprender de los demás, encontrar posibles colaboradores, socios e inversores. Se trata de intercambiar información y contactos, y de establecer relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes. Hacemos Networking para avanzar en nuestra carrera, para expandir nuestro negocio, para aumentar nuestra visibilidad y para mejorar nuestra red de contactos. (López, citando a Márquez, 2008, p.18).

De acuerdo con lo señalado anteriormente, el realizar Networking Profesional va a servir para situar positivamente a una empresa en el mercado respecto a su competencia, colaboradores, socios, clientes actuales y potenciales; lo cual permitirá darla a conocer, ofrecerle mayor credibilidad, establecer nuevas alianzas y fomentar sustanciosos acuerdos estratégicos. En consecuencia, se verifica que el Networking Profesional aumenta por sí mismo el volumen de negocio de la empresa que lo implemente; pero además, “sirve para que los participantes conozcan de primera mano la situación y las necesidades de empresas representativas de cada uno de los sectores, lo que supone una ventaja competitiva respecto a otras empresas”

(Universidad de Salamanca, 2015, s/p), especialmente a la hora de plantear el desarrollo y comercialización de nuevos productos y/o servicios.

No obstante, en la mayoría de las empresas se verifica actualmente que las principales debilidades gerenciales se manifiestan en tres aspectos relevantes: al no contar con una planeación estratégica bien definida, al resistirse a los cambios perdiendo ventajas competitivas, así como al no generar un valor agregado a su negocio que la haga sobresalir por encima de sus competidores potenciales; lo cual se puede revertir a través de las políticas de cambio que sugiere el Networking Profesional; pues en un entorno tan globalizado e interrelacionado como el actual es sumamente importante estar en contacto con las personas claves para el emprendimiento así como con una excelente idea de negocio.

Atendiendo a lo anterior, la importancia del Networking Profesional consiste en construir una red de contactos y relaciones que faciliten el crecimiento empresarial, para compartir experiencias, colaborar y aprender unos de otros. Por tal motivo, se trata de una herramienta fundamental para desarrollar relevantes sinergias con otros profesionales y empresas que compartan una misma actividad; generándose oportunidades de negocio que surgirán gracias a las conexiones que se generen con los clientes, socios, proveedores y asociados.

Desde esta perspectiva, la presente investigación tiene como propósito analizar el Networking Profesional como una disciplina estratégica en los negocios; buscando con ello definir el Networking Profesional desde el contexto empresarial; identificar su forma de aplicación en las empresas modernas; así como señalar sus principales ventajas y desventajas partiendo de su perfil estratégico. En este orden de ideas, el artículo se divide en cinco secciones principales, donde se desarrollan los tópicos de fundamentación teórica, metodología, resultados, discusión y conclusiones; para finalmente presentar las referencias bibliográficas consultadas en el estudio.

### **Fundamentación Teórica**

El concepto del Networking tiene su origen en el área de Silicon Valley, la meca de los negocios tecnológicos en los Estados Unidos. Hoy día es, ciertamente, una práctica

muy extendida en el gran mercado estadounidense. Su objetivo es potenciar las relaciones personales para reforzar las empresas ante la crisis económica. De esta forma, el concepto de Networking Profesional es básico: coordinados por un grupo especializado, se juntan empresarios, profesionales y emprendedores, para darse a conocer y conocer a los otros; siendo toda una filosofía que se basa en compartir información, conocimientos, ideas, contactos, entre otros aspectos.

Atendiendo a la definición de Networking Profesional, el mismo se puede entender como “el arte de construir y mantener relaciones personales a largo plazo que impliquen siempre un beneficio conjunto para ambas partes” (Alaustrey, 2010, p.13). En efecto, esta estrategia se relaciona como un elemento que modela, rodea y enriquece a diferentes agrupaciones de personas, siendo mayormente conocido y/o utilizado por la existencia de las herramientas y plataformas virtuales de gestión que operan en la red de Internet.

Ahora bien, desde el punto de vista epistemológico, el término significa de forma literal el trabajar con redes, sin importar qué tipos de dichas redes puedan ser utilizadas; bien sean desde redes informáticas hasta las más recientemente conocidas como redes sociales. En este caso particular, el término implica “la habilidad de conectar con varios tipos de recursos, ya sean personas, instituciones u organizaciones con la finalidad de lograr determinados objetivos profesionales y personales” (Calvo et al., 2013, p.8).

No obstante, cuando se discute de Networking Profesional se está “hablando de apalancamiento social, como algo que podrá ser responsable de nuestros futuros éxitos personales y profesionales” (Carrera, 2011, p.16). De esta manera, se aprecia que la gestión personal y profesional del conocimiento viene a ser sin duda el área de mayor expansión del Networking, verificando para ello el constante ritmo de crecimiento de la información disponible en los ámbitos de encuentro de los involucrados en las redes asociadas a esta novedosa estrategia empresarial.

Bajo esta misma premisa, se puede identificar que el Networking “se basa en potenciar las relaciones para beneficio mutuo, pues no existe el Networking en una sola dirección; todos los implicados deben beneficiarse de alguna manera” (Robert-Ribes, 2011, p.11). De esta manera, se aprecia que la esencia y razón de ser del Networking



Profesional consiste en dar y recibir; de allí que las empresas necesiten formar a su alrededor un efectivo equipo de colaboradores, consejeros y facilitadores que les permitan el acceso a otras personas claves, debiendo así elaborar una estrategia convincente para rodearse de las personas adecuadas en el momento adecuado., optimizando la actividad empresarial.

## **Metodología**

El presente estudio se realiza siguiendo la metodología formal asociada con una investigación de tipo descriptiva, la cual tiene como propósito medir las variables analizadas en su contenido; siendo definida como la investigación que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, p.24). De acuerdo con lo expresado en la definición presentada anteriormente, se reconoce que el desarrollo del análisis planteado por el investigador se fundamenta en un estudio de medición de variables independientes, cuya misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características del tema desarrollado sin establecer ninguna clase de relaciones entre las mismas

Según la estrategia empleada por el investigador, el estudio está concebido en el contexto de una investigación de tipo documental; la cual se realiza cuando "su diseño está basado en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas o documentales, tales como: informes de investigaciones, libros, monografías y cualquier otro tipo de material informativo" (Jiménez, 2003, p.26). Por tal motivo, se identifica el desarrollo de un proceso clave de análisis documental con todos los datos obtenidos y registrados, en relación con la fundamentación teórica recopilada de todos los autores consultados en las diversas fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas disponibles.

Para dar cumplimiento a todos los objetivos planteados en el trabajo de investigación, las técnicas de recolección de datos incluyen en su conjunto al análisis documental, el cual se define conceptualmente como: ... un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales:

impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de esta técnica es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2006, p.67).

Atendiendo a dicha definición, se utiliza en la presente investigación la técnica de análisis documental como una forma de representación del contenido de los documentos consultados en relación con las variables consideradas, todo ello bajo un sistema de registro bibliográfico realizado principalmente para que puedan ser recuperados dichos contenidos cuando sean requeridos dentro del diagnóstico.

En dicho entorno, el análisis de la información recopilada representa una forma de investigación documental, cuyo objetivo principal es la captación, evaluación, selección y síntesis de los elementos subyacentes en el contenido de los documentos; a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado. De esta manera, contribuye a la toma de decisiones en el análisis de los objetivos, así como al cambio en el curso de las acciones y de las estrategias de investigación; siendo el instrumento por excelencia de la gestión de la información recopilada.

## **Resultados**

Los resultados del estudio permitieron diagnosticar que el Networking Profesional se percibe en la actualidad como una herramienta gerencial, desde el campo netamente mercadotécnico, en la cual al unificar las definiciones previamente estudiadas en el marco referencial, se busca una forma de ampliar la red de contactos vigente de una organización y de detectar potenciales clientes o colaboradores, para posteriormente crear un plan de acción que permita el beneficio de ambas partes. De acuerdo con ello, la idea de dicha herramienta es lograr hacer contactos siguiendo unas pautas específicas, pero interpretando las ocasiones cotidianas que se tienen en cualquier ambiente, con la intención de crear relaciones que posiblemente podrían convertirse en referencias y/o recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

Desde dicha perspectiva, el Networking Profesional se convierte en una forma de impulsar el mercadeo relacional, al buscar construir poderosas redes de conexiones entre personas con intereses comunes, estableciendo entonces comunidades fuertes y duraderas. Por tanto, no se considera sólo como una técnica o habilidad, sino que más bien representa un comportamiento ideal para entender la vida tal como se presenta,

aprovechando todas las oportunidades e interacciones que se manifiestan en beneficio de las partes involucradas.

En principio, lo que se recomienda en la gestión de la información para el Networking Profesional es el manejo de una dinámica base de datos; la cual debe contar con un formato fácil, sencillo y práctico, que se entienda bien. En este particular, es sumamente importante la gestión de los contactos, debido a que estos referentes son los que generan el negocio de la empresa. De esta manera, es vital que todos los datos se encuentren ordenados y que se pueda acceder a ellos en cualquier momento. Ahora bien, respecto a la búsqueda de la información, se recomienda que la misma se centre en lo absolutamente necesario, pues el tiempo es un factor clave y las redes ofrecen demasiada información que procesar en un tiempo reducido.

Del mismo modo, la forma más sencilla de implementación del Networking Profesional se manifiesta a través de las diez (10) recomendaciones principales de Ballesteros (2015), como sigue:

1. Definir qué redes usar: Coexisten en la actualidad muchos tipos de redes. Las generalistas y más populares con un enfoque más social y las profesionales. Lo más conveniente es estar presente en varias de ellas según el target y la ubicación o mercado.

2. Ingresar en redes verticales: Estas redes son aquellas destinadas a temáticas concretas de sector, ubicación o interés particular. Una buena estrategia debe combinar ambos tipos de red: generalistas y verticales. Estas últimas son la tendencia más importante después de la explosión del networking virtual (on-line).

3. Emplear palabras clave: Conviene crear una lista de palabras clave que estén relacionadas con la empresa, sus intereses o con el negocio. Deben ser muy descriptivas, para que definan perfectamente y de manera sintética la actividad e intereses de la empresa; de manera que cuando alguien introduzca en un buscador ese campo aparezca bien posicionado el negocio.

4. Dedicar tiempo a la red: Generar una red de contactos valiosa significa tiempo, especialmente al inicio. Debe fijarse un método y unos tiempos determinados para gestionar los contactos, establecer unas pautas y cumplirlas. Destinar unas horas a

diario o a la semana para actualizar los contenidos y la información del perfil, mejorando la imagen digital.

5. Mantener vivo el contacto: Aunque parezca una obviedad, la comunicación bidireccional es muy importante. Un simple “gracias” tras la recepción de un mensaje genera simpatía y ofrece al receptor un grado de compromiso. La virtualidad permite un seguimiento de los contactos de manera fácil, pues a nivel local, nacional e internacional, no existen distancias. Hay que generar comunidad, fortaleciendo y potenciando las relaciones.

6. Reconectar con antiguos contactos: Pensar en antiguos contactos y reconéctalos puede generar vínculos que se pueden recuperar creando sinergias y aportando beneficios potenciales.

7. Conectar con desconocidos: Localiza a los actores activos del sector aunque no se conozcan. Contacta con personas que pueden ser un catalizador para el negocio, idea o proyecto. Existen perfiles claves llamados conectores.

8. Crear su propio grupo o página de fans: Esto permitirá compartir, con contactos que son afines a contenidos, información de servicios o productos y promociones. Contribuye con material visual (fotografías y videos) y datos relacionados con la actividad aumentando la credibilidad y visibilidad del negocio. Aporta contenido actual y de calidad, con información relevante de la empresa y su sector.

9. Escoger buenas fotografías: Otro detalle aparentemente trivial, pero que genera confianza en el resto de usuarios es colocar una fotografía adecuada en el perfil empresarial. Es aconsejable en las redes profesionales colgar una foto actual y si es posible que esté relacionada con la actividad. Las redes generalistas se prestan a más informalidad, pero se debe ser consciente que siguen siendo la carta de presentación de la empresa.

10. Utilizar el sentido común: Tener una identidad digital puede ser un buen recurso para promocionarse en la red, pero se debe utilizar el sentido común, especialmente en el caso de ciertos comentarios, detalles de carácter privado o fotografías inadecuadas.

En otro orden de ideas, al considerar las conclusiones de un artículo comentado en el portal de CNN Expansión, se pudo verificar que el proceso de Networking Profesional, que genera y amplía contactos a través de una red de trabajo, permite

como ventaja no sólo ofrecer un producto o servicio, sino también recibir ayuda, información y beneficios complementarios de otras empresas, proveedores y clientes.

De esta manera, las empresas que utilizan esta herramienta pueden incrementar sus ventas un 41%, mejorar el proceso de negocios un 55%, a la vez de reducir los costos operativos hasta un 24%.

Sin embargo, y aunque esta herramienta es de gran ayuda y gratuita, el 90% de las empresas no sabe aprovecharla debido a la poca definición de objetivos y estrategias. Por tanto, para que una red de contactos pueda dar beneficios a una empresa, es necesario identificar los objetivos empresariales, el nicho del negocio, definir qué se busca (mejores proveedores, reducir costos o aumentar las ventas) y ser exclusivo; pues el asistir a todos los eventos del ramo no garantiza el éxito, siendo necesario ser selectivos y alinear la búsqueda de mejores contactos con los objetivos de la empresa.

## **Discusión**

Tal como lo reseña Bahena (2015, s/p), hasta hace muy poco tiempo, la única manera de hacer negocios en cualquier parte del mundo, consistía prácticamente en la confianza generada entre dos personas que se conocían de manera personal y que poseían un grado de confianza muy alto, lo suficientemente fuerte como para arriesgarse en un negocio. Al mismo tiempo, un empresario confiaba únicamente en aquellos colegas con los que había tenido alguna experiencia laboral o bien con aquellos, que debido a una relación personal, tuvieran una reputación sólida y confiable. De esta manera la posibilidad de hacer negocios con un desconocido era prácticamente nula, dependiendo siempre de que un tercero actuara como un mediador que iniciara el largo proceso de reconocimiento.

No obstante, en el campo empresarial del Siglo XXI, se aprecia como la herramienta del Networking Profesional está imponiendo en el mercado actual una tendencia novedosa e innovadora que compensa a todas aquellas empresas y organizaciones que buscan formar un grupo de contactos, marcando así un estilo diferente de hacer negocios en el mundo globalizado. En efecto, se ha considerado que esta actividad es propia de algunos empresarios que crean sus propias redes de contactos para captar más clientes. Sin embargo, hoy en día se conoce que es una estrategia mercadotécnica

cada vez más relevante entre los particulares, incluso para las personas que desarrollan una carrera profesional en distintos campos del conocimiento; pues es donde finalmente consiguen oportunidades de empleo.

## **Conclusiones**

De acuerdo con los objetivos del estudio, se puede concluir que el Networking Profesional consiste en el establecimiento de una red de contactos profesionales que permite dar a conocer a los empresarios, las empresas y sus negocios, permitiendo escuchar y aprender de los demás, encontrar posibles colaboradores, socios e inversores; tratando de intercambiar información y contactos, así como de establecer relaciones con personas que compartan intereses profesionales comunes; partiendo siempre de la estrategia del mercadeo relacional.

Además, partiendo de su forma de implantación en la empresa, el Networking Profesional puede ser de tipo presencial o bien desarrollarse a través de la Web 2.0. Ejemplos de Networking en la Web 2.0 se dan en las redes sociales LinkedIn o en Twitter. Asimismo, un ejemplo de Networking Presencial se puede hacer en una feria, presentación, congreso o cualquier tipo de evento relacionado con el sector empresarial comprometido. Sin embargo, ahora se trata de conocer personalmente a aquellas personas que pueden ser más útiles en la red de contactos, y con quien sea posible establecer mayores sinergias.

En estos casos, se pudo conocer que el Networking en línea es más eficiente, pues permite hacer muchos contactos en poco tiempo, y sin demasiado esfuerzo, pero difícilmente se establece una relación de confianza y ayuda mutua con una persona a la que nunca se ha visto y con la que no se ha hablado. Por el contrario, el Networking presencial es más eficaz, especialmente porque se necesita invertir más tiempo para realizar un menor número de contactos, pero el vínculo que se realiza suele ser mayor; aunque ambos tipos de Networking son complementarios y se fortalecen mutuamente.

Igualmente, el objetivo del Networking Profesional es construir relaciones con personas desde un entorno profesional que les interese a una empresa en particular o sean estratégicas para su negocio. De allí que, su implementación le permite traspasar fronteras a la hora de crear su propia red de contactos donde lo importante es

simplemente relacionarse; teniendo el fin último de mantener relaciones y generar confianza entre los asociados y referidos.

Por su parte, el Networking Profesional tiene grandes ventajas para una empresa, al permitirle conocer clientes potenciales, socios y/o proveedores; generar un grupo de contactos de su mismo entorno empresarial con los que intercambiar información valiosa y con la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio; crear confianza, visibilidad y credibilidad hacia la marca; encontrar oportunidades para desarrollar sinergias; a la vez de poder conocer a emprendedores y profesionales que compartan la misma actividad empresarial. Sin embargo, y aunque esta herramienta es de gran ayuda y gratuita, el 90% de las empresas no sabe aprovecharla debido a la poca definición de objetivos y estrategias.

### **Referencias Bibliográficas**

Alaustey, R. (2010). ***El Networking***. Barcelona: Editorial UOC.

Arias, F. (2006). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica***. Caracas: Editorial Episteme

Bahena Voight, M. (2015). ***Networking profesional: Cómo construir tu reputación en línea***. Relaciones Virtuales en la Red Social. Universo Laboral. Disponible: <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/de-interes/networking/item/456-networking-profesional-como-construir-tu-reputacion-en-linea.html>

Ballesteros, R. (2015). ***Cómo hacer un buen Networking***. Disponible: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-buen-networking-3935.html>

Calvo Muñoz, M. y Rojas Llamas, C. (2013). ***Networking. Uso práctico de las redes sociales***. Madrid: ESIC Editorial.

Carrera, F. (2011). ***Redes Sociales y Networking. Guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contactos con la Web 2.0***. Barcelona: Profit Editorial.

Jiménez, C. (2003). ***Metodología de la Investigación***. Montevideo: Editorial Sin Fronteras.

López Capel, F. (2008). ***El Poder del Networking. Trabaja tu red de contactos***. La Coruña: Editorial NETBIBLO, S.L.

Moreno, T. (2010). ***Las 9 ventajas del Networking para PYMES***. Sección Emprendedores del Portal CNN Expansión. Disponible: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/01/05/las-9-ventajas-del-networking-para-pymes>

Robert-Ribes, J. (2011). ***Networking. Fortalecer los contactos profesionales para obtener el máximo rendimiento***. Barcelona: Profit Editorial.

Universidad de Salamanca (2015). ***El Networking Empresarial. Una herramienta eficaz para mejorar los resultados de la empresa***. Programa Empresa Amiga. Cátedra de Empresa Familiar. MBA en Dirección de Empresas Familiares. Disponible: <http://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/205-contenidos/actualidad/1163-el-networking-empresarial>



# GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR MAYORES OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

Arianna Petit \*  
Jesús Sánchez \*\*

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar gestión tecnológica e innovación como herramienta para lograr mayores oportunidades empresariales. Autores consultados fueron: Ochoa (2002), Zoltan (2005), Roberts (2007), entre otros. El tipo de investigación analítica documental, bibliográfica descriptiva. El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental. Conclusión: La implementación tecnológica es el proceso por el cual se incorpora una herramienta para monitorizar los procesos de negocio en nuestra organización, y todo ello de acuerdo al plan estratégico previamente establecido, ya que su gestión resulta clave para la creación y consolidación de ventajas competitivas en un mercado o sector. Además, son fuente de ideas esencial para la creatividad y la incorporación paulatina de oportunidades de innovación tecnológica en la organización.

**Palabras clave:** Gestión Tecnológica, Innovación, Oportunidades.

## TECHNOLOGICAL MANAGEMENT AND INNOVATION LIKE TOOL TO ACHIEVE MAJOR MANAGERIAL OPPORTUNITIES

## Abstract

This article has as aim analyze technological management and innovation as tool to achieve major managerial opportunities. Consulted authors were: Ochoa (2002), Zoltan (2005), Roberts (2007), between others. The type of analytical documentary, bibliographical descriptive investigation. The design of the investigation is of bibliographical not experimental type. Conclusion: The technological implementation is the process for which a tool joins to monitor the processes of business in our organization, and all this in agreement to the strategic before established plan, since his management turns out to be key for the creation and consolidation of competitive advantages on a market or sector. In addition, they are an essential source of ideas for the creativity and the gradual incorporation

**Keywords:** Technology Management, Innovation, Opportunities.

\* Doctora en Cs. Políticas (URBE). MSc. en Gerencia de Empresas: Mención Finanzas (LUZ). Economista de (LUZ) PEI Nivel B. Miembro de Comité de la Maestría de Gerencia Empresarial (URBE) y Responsable de la Línea de Investigación de Finanzas. Docente del IUTM. Profesora invitada de (URU), [ariannapetit@gmail.com](mailto:ariannapetit@gmail.com)

\*\* Dr. En Cs. de la Educación (URBE). MSc. En Docencia para Educación. (UNERMB). MSc. En Ciencia y Tecnología de los Alimentos (LUZ). Ing. Agrónomo de (LUZ). Profesor del (IUTM) en la Cátedra de Estadística y de Proyectos Socio Tecnológicos. Profesor Acreditado como Investigador con el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) (Universidad Politécnica de Madrid) PEII, Nivel A2. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Educación y Gestión Ambiental [ja.sanchez1504@gmail.com](mailto:ja.sanchez1504@gmail.com)

## **Introducción**

En general las organizaciones en este mundo globalizado, conlleva a la necesidad de tener una buena tecnología y aplicar innovación tecnológica, puesto que con ello se envuelve la identificación, análisis, planeación y control de acciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización. Esta necesidad ha llevado a buscar herramientas útiles para resolver, así como prever problemas, analizar el desempeño de sus sistemas y dispositivos, administrar usuarios, definir accesos a recursos y servicios, entre otras tareas, lo que permite aumentos en la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, en la productividad y en la competitividad

Justamente, ante esta realidad, no hay que olvidar que la innovación tecnológica, se revela como un dinámico proceso de marcha irreversible, porque en la medida que va evolucionando, el impacto de los tipos innovación tecnológica, al saber aprovechar las mismas puede influir positivamente en la naturaleza de las operaciones organizacionales y las ventajas competitivas ya establecidas.

Según Zoltan (2005 p. 63), las organizaciones deben cumplir el proceso de gestión, para alcanzar sus objetivos, se refiere a procesos en los que deben cumplirse puntos establecidos, de acuerdo a su prioridad. Partiendo de este término, la gestión tecnológica es de vital importancia, bien sea desde una pequeña empresa, hasta una corporación, las mismas tienen como objetivo único satisfacer las necesidades de un mercado competitivo y exigente así como obtener el mayor rendimiento de sus operaciones, buscando consolidarse en el mercado y perdurar en el tiempo.

En general para que la empresa adquiera lo que realmente necesita en cualquier aspecto debe tener una buena gestión tecnológica, puesto que con ella se envuelve la identificación, análisis, planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización. La necesidad de estas de ser reconocidas por su calidad de servicio ha llevado a buscar herramientas de administración útiles para resolver, es decir, sistemas de información gerenciales (SIG), que pueden prever problemas, analizar el desempeño de sus sistemas y dispositivos, administrar usuarios, definir accesos a recursos y servicios, entre otras tareas, mediante la innovación tecnológica.

Al ser multi-interdisciplinaria, la gestión tecnológica. Zoltan (2005, p. 64), lo advierte claramente: "Es un proceso que se ocupa de las interfaces entre la ciencia, ingeniería, economía y la gerencia de instituciones" La gestión tecnológica ofrece a las empresas oportunidades para mejorar su desempeño.

La gestión tecnológica dentro de un marco administrativo eficaz, permite una apropiada interacción entre la tecnología, el recurso humano, el conocimiento generado y asimilado, lo que conlleva a aumentos en la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, en la productividad y en la competitividad.

Las organizaciones hoy en día enfrentan el reto de posicionarse en un mundo competitivo donde factores como nuevas tecnologías, fuentes de productos y procesos innovadores, exigencias como las preferencias de los clientes, obligan a las empresas a realizar cambios en el corto y largo plazo encaminados a mejorar su capacidad competitiva. En relación a los planteamientos antes expuestos, se planteó el siguiente objetivo: Analizar gestión tecnológica e innovación como herramienta para lograr mayores oportunidades empresariales. Finalmente, el presente artículo presenta la siguiente estructura: Introducción, Fundamentación Teórica, Métodos, Conclusiones y Referencias Bibliográficas.

## **Gestión Tecnológica**

Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes, acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. Ello muestra varias cosas: un proceso multidisciplinario no sólo en el ámbito de empresa sino del país y que concibe la tecnología como un concepto estratégico. La empresa debe definir si crea la tecnología o la adquiere y adapta.

La gestión tecnológica promueve la organización y la ejecución de tareas en relación estrecha con los agentes (investigadores, ingenieros, científicos, tecnólogos): Zoltan (2005 p. 66), comenta: "Pero no es en sí, ni contiene en sí la realización misma de la investigación, la innovación o el control de calidad" enfatiza este experto internacional. Asimismo, Según Zoltan (2005, p. 67), la gestión tecnológica.

Es la disciplina en la que se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de

soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de una organización.

En forma más precisa y funcional Zoltan (2005 p. 68), la define como: El proceso de administración de las actividades de I + D en todas sus etapas: concepción del proyecto I + D, negociación, formación de los equipos, seguimiento del proyecto, evaluación de los resultados y transferencia de tecnología hacia el sector productivo.

Al respecto, Robledo (2006), la concibe como una disciplina científica configurada en los últimos treinta años, con un objeto de estudio más o menos delimitado, con algunas estrategias y métodos investigativos aproximadamente homogéneos que le dan una identidad propia. Como la tecnología es irreducible en la ingeniería, muchas profesiones definen campos tecnológicos claros que también deben ser considerados por la gestión tecnológica, de allí que ésta vaya más allá de la gestión de la ingeniería.

Se sugiere, entonces, que muchas personas tengan buenos conocimientos en gestión tecnológica, entre ellos los ingenieros. Villaveces (2005), se atreve incluso a proponer a la gestión tecnológica como una rama de las matemáticas, ya que son la base de la toma de decisiones, que es lo central en esta nueva disciplina.

La gestión tecnológica es una importante fuente de cambio entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología. El proceso de gestión tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas permitiendo el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

### **Contexto de la Gestión Tecnológica**

De acuerdo con Zoltan (2005), se podría pensar en la gestión tecnológica al nivel de un país. Por fuera de éste se encuentra un mercado mundial de tecnología; unos clientes extranjeros de las empresas nacionales pero también la competencia; se encuentran políticas de gobierno; también un conjunto de reglas internacionales sobre comercio, inversión, calidad, ambiente, patentes, entre otros.

Pero dentro del país se encuentran: un gobierno con políticas de ciencia, tecnología y educación; un mercado nacional de tecnología, en el cual, finalmente las empresas que tienen clientes y competidores en todo el contexto nacional e internacional, deben tomar una serie de decisiones sobre la tecnología. Deben decidir si hacen un desarrollo propio o si buscan la tecnología en el exterior; en el primer caso deben hacer innovación, en el segundo evaluar, seleccionar, negociar, comprar, adaptar. Todas esas actividades anteriores, exigen todo un concepto de planeación estratégica.

El contexto de la gestión tecnológica se puede definir en el ámbito mundial, de país y empresa, donde la gerencia general maneja las siguientes áreas funcionales: producción, finanzas, compras, contabilidad, comercialización, e incluso gestión tecnológica. Al pensar en la gestión tecnológica a nivel de un país, se reconoce que fuera de este se encuentra un mercado mundial de tecnología, unos clientes extranjeros de las empresas nacionales, pero también la competencia; se encuentran políticas de gobierno; también un conjunto de reglas internacionales sobre comercio, inversión, calidad, ambiente, patentes, entre otros.

La gestión tecnológica podría definirse como: La actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, valores agregados como la competitividad. No siempre es fácil saber qué de lo que posee una empresa es tecnología, y aún más difícil clasificarla dentro de uno de los grupos descritos anteriormente. Puede existir la tendencia a confundir la tecnología que una empresa utiliza con el producto que comercializa o la función que desempeña. Es claro que la tecnología es el conocimiento que la empresa tiene sobre cierta área de la ciencia o ingeniería, que le permite obtener productos o servicios y comercializarlos.

Durante el tiempo de existencia de una empresa y dependiendo del grado de presión al que se vea sometida por el entorno (competencia, globalización de mercados, ciclo de vida de los productos, entre otros), la empresa pasa por una serie de estadios o etapas que se tipifican, de acuerdo con el grado de asimilación que la empresa logra de la tecnología en la cual se basa su negocio. Dichas etapas son descritas por Mejía (2002) y son: a) Independencia completa, b) Independencia relativa, c) Creatividad incipiente, d) Independencia, e) Autosuficiencia, f) Excelencia.

Las empresas exitosas y competitivas a nivel mundial, son las que alcanzan y se mantienen en el estadio de la excelencia. Muchas empresas no logran pasar por todos los estadios, sino que se quedan estancadas en alguno de ellos o desaparecen cuando se encuentran en los primeros debido a que dejan de ser rentables en un mercado globalizado.

En muchas ocasiones, el estancamiento de las empresas ocurre cuando no logran asimilar o apropiarse de tecnología que han adquirido mediante la compra de equipos o por asistencia técnica recibida. El grado de asimilación de una tecnología específica en una empresa es sencillamente el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella.

En buena parte, esto depende del grado de educación del personal, de la actitud de la gerencia hacia la aceptación de nuevas ideas, de los esquemas de comunicación que se usan en la empresa, de la importancia que se da a la capacitación y entrenamiento, entre otros. La dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología se debe a que, por lo general, no se entiende el proceso de asimilación como uno de enseñanza-aprendizaje. No se tienen en cuenta los elementos que este proceso requiere para que tenga éxito.

### **Actividades de la Gestión Tecnológica**

Planea Ochoa (2002), que cuando se describe la gestión tecnológica, normalmente se mencionan algunas actividades tales como:

(a) Prospección: Exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes

(b) Selección: la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

(c) Negociación: proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

(d) Adquisición: la capacidad de adquisición de tecnología es una de importancia vital para empresas; en la mayoría de los casos. Es la única vía de la cual pueden

valerse para establecer su capacidad de producción, así como para crear y desarrollar su capacidad tecnológica. Ahora bien, cuando se habla de adquirir tecnología se está haciendo alusión a distintos tipos de conocimientos. Se adquieren conocimientos relacionados con los productos, los procesos e incluso métodos de producción, las maquinarias ó los equipos, los materiales, los métodos de organización de la empresa, sus aplicaciones y los usos de los productos.

e) **Modificación:** Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo se desempeña o los métodos y equipos utilizados. Según Ochoa (2002), en cada una de ellas está implícito el aprender por parte de los empleados de la empresa. Frecuentemente los ejecutivos de las empresas aprueban inversiones en "tecnología", sin tener en cuenta que deben estar acompañadas con inversiones no menos importantes en el proceso de asimilación de la misma. Esto implica crear las condiciones apropiadas para que sus ingenieros y técnicos conozcan, entiendan o aprendan a utilizarla de la manera más productiva. Cuando no se da la suficiente atención a este asunto, es decir, cuando se pasa por alto que se trata de un proceso de transferencia de conocimiento, la tecnología adquirida (equipos, software, entre otros), es subutilizada o mal utilizado y la productividad de la empresa no mejora por el contrario en algunos casos empeora.

Por su parte, Mora (2003 p. 77), define la gestión como "... el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como la dirección y el gobierno de las actividades necesarias para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial, la gestión se plantea como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión enfatiza en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La gestión tecnológica surge desarrollándose en el seno de las empresas y su objetivo fundamental es el logro de una mejor vinculación investigación-industria-sociedad, que debe entenderse como una relación de mercado. Esto implica comprender que este se rige fundamentalmente por leyes de oferta y demanda. La gestión tecnológica busca integrar el proceso de cambio tecnológico con los aspectos

estratégicos, más los operativos del control y la toma de decisiones de la empresa. Así, se concibe la tecnología como un arma competitiva con lo cual, se debe constituir un punto esencial del planteamiento estratégico a largo plazo.

Cabe indicar que, equivocadamente, se piensa que la tecnología es un aspecto que tiene que ver sólo con actividades de la producción por medio de los cuestionamientos sobre cómo mejorar un producto existente, cómo ingeniar uno nuevo y cómo hacer más productos. Ochoa (2002). En una empresa que ha incorporado la gestión tecnológica en su cultura, las actividades propias de ella están incorporadas en su cadena de valor, realizando en forma sistemática mediante procesos básicos que desarrollan funciones de gestión tecnológica, procesos que integran competencias tecnológicas, competencias de gestión y recursos disponibles en la empresa para cumplir sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones.

La gestión tecnológica ayuda a las organizaciones, a prepararse para el futuro, reduciendo sus riesgos comerciales y las incertidumbres del negocio a base de incrementar su flexibilidad y comprensión de la evolución de los productos-servicios del mismo. La gestión de la tecnología facilita en general una mejora en la calidad de la gestión empresarial al tiempo que propicia la búsqueda o diversificación de nuevos productos y servicios. El sentido innovador es; “un contribuyente positivo en toda esta actividad”.

### **Innovación Tecnológica**

Según Fernando (2008), la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad. Asimismo, Pavón e Hidalgo (2007), el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales, incluyendo comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos.

Para Carmona (2008), las Innovaciones tecnológicas pueden clasificarse atendiendo a su originalidad en: a) Radicales, se refieren a aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología, o combinación original de tecnologías



conocidas que dan lugar a productos o procesos completamente nuevos, b) Incrementales, son aquellas que se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

Al respecto Roberts (2007), la innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compite. El carácter innovador tiene su base en la complejidad de los procesos de investigación tecnológica, en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

El mismo autor (2007), plantea que existen cuatro grandes tipos de innovaciones, entre ellas se encuentran las siguientes: a) La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).

b) La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costos, c) La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa y d) La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las tres anteriores categorías.

En consecuencia, se evidencia la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación, ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, gestión de cambios de las calificaciones del capital humano para las organizaciones.

## **Método**

El tipo de investigación analítica documental, bibliográfica descriptiva Chávez, (2007) considera un estudio documental, cuando la finalidad de la investigación es recolectar información a partir de documentos escritos susceptibles de ser analizados. El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental, la investigación es

transeccional, puesto que los datos se analizaron e interpretaron en un solo momento. La técnica fue mediante el análisis documental y la población son documentos es decir, libros textos referidos al tema objeto de estudio.

En tal sentido, para Arias (2012, p.25) la investigación documental es definida como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Por otro lado, el tipo de investigación, es documental, porque se orientó a recolectar información a partir de los documentos escritos susceptibles de ser analizados, realizando evaluaciones precisas para determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio. Al respecto, de la investigación documental o bibliografía plantea Bunge (2003) constituye un procedimiento científico sistemático de indagación, recolección organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de una estrategia de análisis de documentos. De igual manera, Bavaresco (2006), indica que ésta permite el conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre el tema.

El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental. Sabino (2002) dice que el diseño de tipo bibliográfico no experimental, se refiere a que los datos e informaciones que se emplean proceden de documentos escritos. En los diseños bibliográficos los datos ya han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, los cuales son considerados documentos; también pueden provenir de fuentes originales pasados de información de primera mano.

En el mismo orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expone que se está en presencia de una investigación no experimental, toda vez que la misma se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Lo que se hace realmente es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después de analizarlos.

## Conclusiones

Después de realizar la revisión documental para analizar gestión tecnológica e innovación como herramienta para lograr mayores oportunidades empresariales. Se concluye que tanto la gestión tecnología como la innovación son herramientas que permite a las empresas ser capaces de adaptarse a los cambios del entorno pueden lograr ser exitosas en el tiempo, de lo contrario tiende al fracaso. De allí que la gestión tecnológica e innovación es un elemento fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Por cuanto, en los últimos años la tecnología y la innovación se mueven ritmo acelerado, generando nuevas necesidades de mercado y por ende nuevas oportunidades de negocio. En tal sentido, las organizaciones deben estar preparadas para aprovechar dichas oportunidades.

Por su parte, la implementación tecnológica es el proceso por el cual se incorpora la tecnología para monitorizar los procesos de negocio en nuestra organización, y todo ello de acuerdo al plan estratégico previamente establecido, ya que su gestión resulta clave para la creación y consolidación de **ventajas competitivas** en un **mercado** o sector.

Además, los **procesos de adquisición tecnológica** suelen funcionar como una fuente de ideas esenciales para la **creatividad** y la incorporación paulatina de oportunidades de **innovación tecnológica** en la organización, es decir, la innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado que conllevan a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos empresariales, nuevos modelos de negocio, o a la modificación significativa de los actuales productos y procesos, ejecutadas con capacidades tecnológica internas o externas, que en su conjunto contribuyen a la competitividad de la empresa. Finalmente, para innovar hay que pensar distinto que los competidores.

## Referencias Bibliográficas

Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Sexta Edición. Caracas Venezuela. ISBN 980-07-85-29-9

- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación**. Quinta edición. Maracaibo. Editorial de la universidad del Zulia.
- Bunge, M. (2003). **Tendencias, Ciencias y Metodología**. España: Editorial Siglo XXI editores, s.a.
- Carmona A. (2008). **Economía e Innovación**. USA: Edición Trillas. PEI.
- Chávez N. (2007). **“Técnicas de Investigación”**. Editorial Prentice Hall. Maracaibo. Venezuela
- Fernández, M. (2008). **“Elementos Esenciales para Implantar un Proceso de mejora de la calidad en la empresa”**. 2ª Edición actualizada y revisada, Mc Graw Hill, Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. Quinta edición. México. McGraw Hill.
- Mejía, J. (2002). **“Modelo de Gestión Tecnológica para Empresas de Manufactura y Servicio, Programa de Gestión Tecnológica”**, Universidad de los Andes, Bogotá. Colombia.
- Mora C. (2003). **“La Gestión Tecnológica en las Empresas Venezolanas”**. Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela
- Ochoa R. (2002). **“Gestión Tecnológica”**. ACIMED. Ciudad de La Habana.
- Pavón J. Y Hidalgo A. (2007). **“Gestión e Innovación”**. Un enfoque estratégico. Editorial Ideografic. Medellín. Colombia.
- Roberts, E. (2007) **“Gestión de la Innovación Tecnológica”**. Madrid. España: Clásicos COTEC. Nº 1.
- Robledo J, (2006). **“Gestión Tecnológica”**. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas (Javegraf). Bogotá. Colombia.
- Sabino, C. (2002). **¿Cómo hacer una Tesis?**. Panapo. Caracas: Editorial.
- Villaveces J. (2005) **“Cómo Medir el Impacto de las Políticas de Ciencia y Tecnología?”** . V.2 Fasc.4. Revista Iberoamericana De Ciencia, Tecnología y Sociedad ISSN: 1668-0030. Editorial OEI. Argentina.

Zoltan S. (2005). **“Seminario sobre Gestión Tecnológica”**. RICYT, Colciencias, CYTED, OCyT. Bogotá, Colombia.

# LA DIVERSIDAD DE LA INNOVACIÓN COMO APOYO A LA ORGANIZACIÓN

José Ramirez \*  
Oscar Vega \*\*

## Resumen

Este artículo tiene como propósito analizar la diversidad de la innovación como apoyo a la organización, por medio de las opiniones científicas de Escorsa y Valls (2003), Ordoñez (2010), Oslo (2006), entre otros. El tipo de investigación analítica documental, bibliográfica descriptiva. El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental. La población es documental. La técnica utilizada para el análisis e interpretación de los datos es la técnica cualitativa de análisis crítico. Se concluyó que la innovación es un proceso incremental generado por la acción del hombre para la construcción de la riqueza socio-económica mediante la organización, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a sus predecesoras, en un proceso a que denominó destrucción creativa.

**Palabras clave:** Innovación, Proceso, Organizaciones.

## DIVERSITY AND INNOVATION SUPPORT ORGANIZATION

### Abstract

This article aims to analyse, Diversity and Innovation Support Organization through the scientific opinions of Escorsa and Valls (2003), Ordonez (2010), Oslo (2006), among others, the type of this research is documentary, bibliographic and descriptive analytical. The research design type is non-experimental bibliographic. The population was documentary. The technique used for the data analysis and interpretation was the qualitative critical analysis. It concluded that innovation is an incremental process, generated by man action for the construction of the socio-economic wealth through the Organization, in which new technologies replace their predecessors, in a process that he called creative destruction.

**Keywords:** Innovation, process, organizations.

\* Doctorante en el Programa de Ciencias Mención gerencia (URBE). MSc. en Telemática (URBE). Ing. En Informática (URBE). Profesor en la Cátedra de Conmutación y Enrutamiento Avanzado, Interconexión de Redes, Redes Celulares, Redes I, en la URBE. Especialista en Conmutación y Datos en Movilnet. [osdavega@gmail.com](mailto:osdavega@gmail.com)

\*\* Doctorante en el Programa de Ciencias Mención gerencia (URBE). MSc. en Telemática (URBE). Ing. En Computación (URBE). Profesor en la Cátedra de Conmutación y Enrutamiento Avanzado, Interconexión de Redes, Seminario de Investigación, Redes II, en la URBE. Directivo en Yes center. [Jlra431@gmail.com](mailto:Jlra431@gmail.com)

## **Introducción**

Concretar la innovación, no es tarea fácil, la dificultad inherente en los procesos de innovación organizacional, presenta intrínsecamente una contradicción; las personas las desean, pero a su vez, su resistencia al cambio inhiben este proceso. Así que las organizaciones o las personas que las integran, pueden actuar ambivalentemente como retardadores, o en otras ocasiones como acelerantes de los procesos innovadores.

Para neutralizar o minimizar los efectos retardadores e impulsar los aceleradores, en primer término, habría que comprender cabalmente la organización, vislumbrando las consecuencias originadas debido a los cambios, tanto hacia lo interno como a lo externo, recordando que cualquier modificación procedimental representa un área fértil de conflictos intra-áreas, además de que todo cambio, no representa automáticamente algo positivo, ya que debe mantenerse alineado con la dirección estratégica organizacional.

Aunado a lo anterior, es imperante analizar la competitividad del negocio, considerando aspectos externos, como los patrones de consumo o redes de distribución, y aspectos propios, como es la capacidad financiera, de producción, desarrollo comercial o la imagen corporativa. Es por ello, que este proceso carece de simpleza, pero si se busca el crecimiento y potenciación organizacional, no hay alternativas, ya que, es mejor afrontar cuanto antes los retos u obstáculos que supone innovar, que sufrir las desvinculantes consecuencias con el mercado, de no hacerlas.

Por su parte, Ordóñez (2010) plantea que comenzar con la innovación no es dejarlo al azar, debido a que este aporta un valor estratégico a una compañía; el aporte más claro es la forma de funcionar para el logro de los objetivos de la organización, es permitir la creación de diferencias competitivas. Asimismo manifiesta, que la innovación abarca múltiples áreas en las organizaciones, buscando crear o renovar productos o servicios para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.

En relación a los planteamientos antes expuestos, se requiere analizar la diversidad de la innovación como apoyo a las organizaciones. Finalmente, el artículo presenta la siguiente estructura: Introducción, Fundamentación Teórica, Métodos, Conclusiones y Referencias Bibliográficas.

## **Innovación**

La innovación para Escorsa y Valls (2003) es el proceso a partir del cual una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio hasta ser comercialmente aceptado. Por lo tanto, la motivación de la innovación es económica, desarrollando algo nuevo a través de un estudio metódico de una necesidad específica. Para Schumpeter (2012), la motivación del desarrollo económico reside en un proceso dinámico que deriva en la innovación, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a sus predecesoras, en un proceso a que denominó destrucción creativa. Además, establecía que las innovaciones radicales originaban los grandes cambios en el mundo, mientras que las progresivas abonaban continuamente el proceso de cambio.

Schumpeter (2012), estableció de manera general, que las innovaciones no tecnológicas, contemplarían la novedad en alguno de los siguientes escenarios: la introducción de un bien en el mercado o método de producción debido a un descubrimiento científico; un tratamiento comercial a un producto; la apertura foránea de un mercado; la conquista de un suministro de materias primas o de productos semielaborados; y la creación de una estructura en un mercado.

El institucionalismo según Petit (2012), es un enfoque que plantea la comprensión de la sociedad, su funcionamiento, su efectividad y particularmente de su economía a partir de sus instituciones formales, entendiendo que cada sistema social desempeña unas funciones, para lo cual, se ha dotado de instituciones quienes guían la conducta de los individuos. Además, agrega citando a (Peña-Cedillo, 2003b) que las escuelas Schumpeteriana e Institucionalista, conforman el pensamiento económico que ha influenciado mayormente la estructura conceptual y teórica de la innovación, ya que, surgen con la introducción del concepto de innovación tecnológica propuesto por Schumpeter.

Por su parte Petit (2012, p. 84), establece que: “La innovación es un proceso generado por la acción social y colectiva del hombre. Constituye un factor importante en la construcción de riqueza socio-económica mediante la organización social del trabajo y la potenciación de las capacidades societales de innovación, que promueven el desarrollo humano, endógeno y sustentable de los pueblos”.



## **Tipos de la Innovación**

La perspectiva clásica de la economía de Schumpeter (2012), propuso una lista de cinco tipos de innovación desde el matiz empresarial, como: a) La introducción de nuevos productos; b) Introducción de nuevos métodos de producción; c) Apertura de nuevos mercados; d) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos y e) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Aunado a lo anterior, una publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Manual Oslo (2006), con título Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo, como guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas, elaborada junto con la Oficina Europea de Estadísticas (EUROSTAT), provee una visión reciente, donde mantiene la vigencia de la existencia de cuatro tipos principales de innovación, como lo son: las de producto, las relativas a procesos, de mercadotécnica y las de organización.

### **(i) La innovación de producto**

Este tipo de innovación atañe a la introducción un nuevo bien o servicio, contemplando la mejora sustancial del mismo, sus características o su uso. Estos procesos, son aquellos que emplean nuevos conocimientos, la combinación de los mismos, tecnologías, maneras de utilizarlas, a través de las tecnologías existentes. Estos nuevos productos, comprenden los bienes y servicios que difieren significativamente de sus características o el uso al cual se destinan los preexistentes. Las mejoras significativas de productos existentes, corresponden cuando hay cambios en los materiales, componentes u otras características que derivan en un mejor rendimiento. En el ámbito de los servicios, estos pueden incluir mejoras significativas en su prestancia, nuevas características, funciones o a la introducción de un nuevo tipo.

### **(ii) La innovación de procesos**

Esta, corresponde a la introducción de un nuevo o significativamente renovado, proceso de producción o de distribución, implicando cambios significativos en las

técnicas, los materiales y/o los programas informáticos, empleados en los mismos. Estas innovaciones pueden tener como objeto la nueva introducción, disminución de los costos por unidad, mejora de la calidad, de producción, distribución de nuevos productos o sensiblemente mejorados, en los cuales, se incluyan técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para su producción. En lo referido a los métodos de distribución, están vinculados a la logística empleada, englobando los equipos, programas informáticos, las técnicas de abastecimiento interno de insumos o la distribución de productos terminados.

### **(iii) La innovación de mercadotecnia**

Resultante de la aplicación de un novedoso método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su ubicación, promoción o tarificación, tratando a través de un nuevo método de comercialización, concretar un mayor nivel de satisfacción de los consumidores, abrir nuevos mercados o de posicionaren ellos una mejora del producto, con el fin de aumentar las ventas. Los nuevos métodos de comercialización, están referidos al posicionamiento de productos a través de la creación de nuevos canales de venta, entendiéndose esta como los nuevos métodos o conceptos empleados para promocionar la venta de los bienes a los clientes. Adicionalmente, en cuanto a tarificación implican la utilización de nuevas estrategias para comercializar los bienes o los servicios a los clientes, por parte de la empresa.

### **(iv) La innovación de organización**

Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, organización de los puestos de trabajo o las relaciones externas de la empresa, pudiendo tener por objeto reducir los costos administrativos, de producción o de transacción, mejorando los resultados organizacionales, los niveles de satisfacción en el trabajo hacia lo interno, que inciden en una mayor productividad y por ende, en la rentabilidad.

Según La Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Uruguaya (DINACYT-2003), La clasificación general de las actividades de innovación tecnológica, resultan en cuatro tipos, como lo son: en productos; en procesos; en organización y en

comercialización. Además, aclaran que sólo una proporción de estas actividades, derivan en innovaciones reales, debido al fracaso de que gran parte de ellas y las otras por no poder endilgársele al proceso innovador por no representar proyectos específicos en éstos términos. Tales procesos innovadores, así como una descripción de los mismos son mostrados en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Clasificación de las Innovaciones.**

<b>Innovaciones Tecnológicas en</b>	<b>Descripción</b>
<b>Productos</b>	Es la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores de la empresa) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).
<b>Procesos</b>	Es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.
<b>Organización</b>	Es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.
<b>Comercialización</b>	Es la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje.

**Fuente:** DINACYT (2003)

En referencia a la clasificación anterior, se diferencian dos grupos de empresas en aquellas que realizan innovaciones en tecnología de productos y/o procesos,

denominadas empresas innovadoras y el grupo restante, reconocidas como las empresas innovadoras no tecnológicas, las cuales, enfocan su proceso en la organización y/o comercialización, con innovaciones con énfasis mercadológico.

Por otra parte, la innovación en productos se diferencia en tres niveles, como lo son: innovación radical, reposicionamiento y reformulación, en donde, la innovación tecnológica radical implica el máximo esfuerzo y las mayores cuotas de riesgo del empresario que las emprende, para lo cual, en primera instancia se requiere un planteamiento sólido de la estrategia, seguido por un servicio personalizado, experto, una alta sinergia con los objetivos, recursos y personal con disposición, entrenamiento o experticia en el manejo de los nuevos productos o servicios ofrecidos.

Las características de éste tipo de innovaciones según los autores Samli y Weber (2000), consideran: ofrecen un beneficio exclusivo a los consumidores, ya que, pueden expandir o redefinir la categoría del producto; difieren al portafolio hasta ahora ofrecido, originando novedosas prácticas de marketing; y están vinculadas a tendencias de mercados emergentes. Es decir, entre los aspectos característicos de este tipo de innovaciones, considerados por los referidos autores, están relacionados a elementos de mercadeo, así como también a los beneficiarios de tales servicios.

Los reposicionamientos, reconocidos como los cambios de las estrategias de marketing y las reformulaciones, enfocadas en la modificación de alguna de las características del producto, no son considerados radicales, debido a la poca incidencia en los costos, y/o en los factores de riesgo asumidos por la organización, para la colocación del producto en el mercado. En tal sentido, entre los factores que inciden en el uso de estas estrategias (reposicionamientos/reformulaciones), se encuentran el limitado éxito en la introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado.

### **Fuentes de Innovación**

El factor que permite a las organizaciones mantenerse en constante sintonía con el mercado, lo representa el desarrollo de nuevos productos o servicios, identificándola exitosamente en cuánta de sus aciertos, por lo cual, si ha de innovarse debe hacerse a través de características, cualidades y principios intrínsecos, que no surgen de la imitación de otras organizaciones, sino de procesos internos propios, para lo cual,

redefinen continuamente tanto su estructura de negocio, como las estrategias asumidas. Pero, este proceso innovador debido a su nivel de riesgo o complejidad, puede sustentarse de múltiples áreas que Drucker (1985), clasifica en fuentes internas y externas.

### **(i) Fuentes Internas de Innovación**

Según lo establecido por Drucker (2004), una de las fuentes internas de innovación, la representan los acontecimientos inesperados, representada frecuentemente como una oportunidad accidental que origina necesidades que pueden ser satisfechas por algún producto o servicio ofrecido. Estos, se originan primordialmente producto de reformulaciones con aplicación hacia una nueva necesidad, evidenciada como una oportunidad de mercado, con posibilidades de aplicaciones en diversos ámbitos. Otra fuente interna, lo representan las incongruencias entre las expectativas y los resultados realmente obtenidos por un producto o servicio, con lo cual se abren nuevas posibilidades de operación organizacional de operación.

Adicionalmente, los cambios sectoriales y de mercado, representan un motivador innovador hacia lo interno de la organización, en la búsqueda de implementación de nuevas estructuras o procedimientos organizacionales que deriven no sólo en procesos innovadores, sino en organizaciones más efectivas y rentables. Los cambios sectoriales o de mercado, se presentan en áreas de gran alcance o de rápido crecimiento, iniciando nuevas oportunidades de innovación.

### **(ii) Fuentes Externas de Innovación**

Drucker (2004) establece como fuentes externas de innovación, aquellas derivadas por acontecimientos exógenos a la organización, representadas frecuentemente como producto de *cambios demográficos*, en cuanto a sus demandas o necesidades, en las cuales, la percepción de oportunidades, conjuga un factor primordial en cuanto al impacto ocasionado en el mercado, por lo que requiere de diversas especialidades o conocimientos, que garanticen una mayor probabilidad de éxito.

A este respecto, el manual de Oslo (2006) citando la obra *The sources of Innovation*, escrita en 1988 por Eric Von Hippel del Instituto Técnico de Massachusetts

(MIT), estableció que no sólo los fabricantes o productores de bienes y/o mercancías, los distribuidores, los proveedores, los usuarios, los distribuidores, así como los proveedores representaban las únicas fuentes de innovación, sino que adicionalmente debían considerarse los aseguradores y todos aquellos entes exógenos que interactúan con la organización, ya que, lo relevante es analizar los diversos nodos de la cadena de producción, puesto que de cualquiera de ellos pueden surgir innovaciones.

## **Métodos**

El tipo de investigación analítica documental, bibliográfica descriptiva Chávez, (2007) considera un estudio documental, cuando la finalidad de la investigación es recolectar información a partir de documentos escritos susceptibles de ser analizados. El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental, la investigación es transeccional, puesto que los datos se analizaron e interpretaron en un solo momento, la población es netamente documental. La técnica utilizada para el análisis e interpretación de los datos es la técnica cualitativa de análisis crítico. Puesto que se tomaron estudios que recogen todo aquello último y novedoso a través de libro, artículos científicos, así como consultas en línea.

En tal sentido, para Arias (2012, p.25) la investigación documental es definida como: Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Por otro lado, el tipo de investigación, es documental, porque se orientó a recolectar información a partir de los documentos escritos susceptibles de ser analizados, realizando evaluaciones precisas para determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio. Al respecto, de la investigación documental o bibliografía plantea Bunge (2003) constituye un procedimiento científico sistemático de indagación, recolección organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de una estrategia de análisis de documentos. De igual manera, Bavaresco (2006), indica que ésta permite el conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y

quienes han escrito sobre el tema.

El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental. Sabino (2002) dice que el diseño de tipo bibliográfico no experimental, se refiere a que los datos e informaciones que se emplean proceden de documentos escritos. En los diseños bibliográficos los datos ya han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, los cuales son considerados documentos; también pueden provenir de fuentes originales pasados de información de primera mano.

En el mismo orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2010) expone que se está en presencia de una investigación no experimental, toda vez que la misma se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Lo que se hace realmente es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después de analizarlos.

## **Conclusiones**

Luego de comparar las teorías existentes se establecieron las siguientes consideraciones finales:

La diversidad de la innovación como apoyo organizacional, permite por la acción del hombre, desarrollar mediante la organización procesos incrementales para la construcción de la riqueza socio-económica, que promueven el desarrollo humano, endógeno y sustentable de los pueblos, a través de la potenciación del trabajo. De igual manera, dicho proceso promueve el desarrollo económico, en el cual, las nuevas tecnologías sustituyen a sus predecesoras, en un proceso denominado destrucción creativa.

Por el otro lado, existen cuatro tipos principales de innovación, como lo son: de producto; relacionado con la introducción de un nuevo bien o servicio, contemplando la mejora sustancial del mismo. Las relativas a procesos; que corresponde a la introducción de un nuevo o renovado, proceso de producción o de distribución, implicando cambios significativos en el mismo. De mercadotécnica, este consiste en la aplicación de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o

embalaje. En relación, al cuarto tipo de innovación relativo al de organización, es la introducción de un novedoso método organizativo en las prácticas, organización de los puestos de trabajo o las relaciones externas de la empresa.

Por otra parte, el proceso innovador debido a su nivel de riesgo o complejidad, puede sustentarse de múltiples áreas que se clasifican en fuentes internas, representadas por los acontecimientos inesperados, frecuentemente vislumbradas como una oportunidad accidental, la cual, origina necesidades que pueden ser satisfechas por algún producto o servicio. Y las fuentes externas, aquellas derivadas por acontecimientos exógenos organizacionales, representadas frecuentemente como producto de cambios demográficos, en lo relativo a sus demandas o necesidades.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Sexta Edición. Caracas Venezuela.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación. Como hacer un diseño de investigación*. Quinta edición. Maracaibo. Editorial de la universidad del Zulia.
- Bunge, M. (2003). *Tendencias, Ciencias y Metodología*. España: Editorial Siglo XXI editores, s.a.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. (2ª Ed.). Maracaibo: Universal.
- DINACYT. (2003). *El Proceso de Innovación en la Industria Uruguaya*. Resultados de la Encuesta de Actividades de Innovación (1998-2002). Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia.
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. Artículo de Copyright Harvard Business School Publishing Corporation. America Latina. Reimpresión R0408H-E.
- Escorsa, C. y y Valls, J. (2003). *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Editorial UPC. Barcelona.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México. McGraw Hill.



- Manual Oslo (2006). ***La Medida de las Actividades Científicas y Tecnológicas: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación***. Tercera edición. Publicación conjunta de OCDE y EUROSTAT. Traducción española Grupo Tragsa.
- Ordoñez, R. (2010). ***Cambio, Creatividad e Innovación***. Editorial Granica. S.A. Buenos Aires.
- Petit, E. (2012). ***Desarrollo Organizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica***. Programa de Doctorado en Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.
- Sabino, C. (2002). ***¿Cómo hacer una Tesis***. Panapo. Caracas: Editorial.
- Samli, C. Weber, J. (2000). ***A Theory of Successful Product Breakthrough Management: Learning From Success***. EEUU: Journal of Product and Brand Management. Vol. 9, Nº 1.
- Schumpeter, J., (2012), ***The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle***. sixteenth printing. Transaction Publishers.USA & UK.

# PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE EMPRESAS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS TURBOGENERADORES DEL MUNICIPIO MARACAIBO

Francisco Astudillo<sup>\*</sup>  
Daniel Romero<sup>\*\*</sup>

## Resumen

El presente artículo tiene por objetivo describir la planificación de la producción en empresas de mantenimiento de equipos turbogeneradores del municipio Maracaibo. El tipo de investigación empleado fue descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional, de campo. Se trabajó con una población censal de dos (2) empresas privadas, adscritas al Registro Nacional de Contratistas de Venezuela. Se aplicó un cuestionario, el cual fue validado por cinco (5) expertos, con una confiabilidad de 0,957. Los resultados revelaron un mediano cumplimiento general de la planificación de la producción, diferenciándose en un alto cumplimiento específico para el nivel ejecutivo y un mediano cumplimiento para el nivel funcional, presentando debilidades notables en materia presupuestaria y alto cumplimiento de los ítems metas, capacidades y premisas.

**Palabras clave:** Planificación, producción, turbogeneradores.

## PRODUCTION PLANNING IN TURBOGENERATORS MAINTENANCE COMPANIES FROM MARACAIBO

### Abstract

This article aims to describe the production planning in turbogenerators maintenance companies from Maracaibo. The research applied was descriptive, with a non-experimental, transactional, field design. Was selected a census population of two (2) private companies in their executive and functional strategic levels, assigned to the National Register of Contractors of Venezuela. Was applied A questionnaire, which was validated by five (5) experts, with a reliability of 0.957. The results revealed a median overall compliance, differing in a high performance specifically for the executive level and medium compliance for functional level, presenting notable weaknesses in budgetary matters and high compliance for items goals, capabilities and premises.

**Keywords:** Planning, production, turbogenerators.

\* Magíster en Gerencia Empresarial (URBE). Ingeniero Mecánico (LUZ), [f\\_astudillo88@yahoo.com](mailto:f_astudillo88@yahoo.com)

\*\* Magíster en Gerencia Empresarial (URBE, 2008). Ingeniero en informática (URBE, 2000). Coordinador de la Maestría Gerencia empresarial de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE). Editor de la Revista Electrónica COEPTUM (URBE). Docente Universitario e Investigador activo. PEII Nivel B. Correo: [dangelrour@gmail.com](mailto:dangelrour@gmail.com)

## **Introducción**

Las nuevas exigencias del mercado, el crecimiento de la industria y los nuevos retos imponen a las empresas la necesidad de adecuar sus sistemas para ser más competitivos y consolidar su gestión de la producción. Principalmente en países latinoamericanos con economías en vías de desarrollo, existen factores que afectan de manera directa el rumbo tomado por las gerencias para sobrellevar situaciones adversas especialmente en las áreas de mantenimiento y servicios.

En este sentido, una industria que caracteriza un compromiso de producción debidamente estructurado con dificultades de gestión por condiciones tanto internas como externas son las empresas del sector de mantenimiento. En el ámbito mundial muchas organizaciones exitosas de este sector, están utilizando sistemas de planificación que sirven para reorientar la gestión de sus procesos productivos y enlazar efectivamente escenarios a corto, mediano y largo plazo.

Una muestra clara de la situación actual, son las empresas de mantenimiento de equipos turbogeneradores, donde se cuenta con una amplia secuencia de actividades que están interrelacionadas entre sí y la característica principal es que poseen un proceso productivo por actividades, por tanto, la producción de unos depende de la producción de otros.

En los últimos años se han validado desviaciones en la planificación de estas empresas lo que hace necesario describir la planificación de su proceso productivo tomado como delimitación espacial el municipio maracaibo. Así pues, si esta condición perdura en el tiempo, podrían generarse circunstancias que lleven a la empresa a desaprovechar fortalezas u oportunidades económicas y comerciales, lo que impedirá desarrollar el éxito futuro o afianzar un ambiente de innovación.

De esta manera, se estructura la presente investigación en cuatro (04) secciones, iniciando con la fundamentación teórica requerida para el desarrollo de la misma, describiendo posteriormente el tipo de metodología a utilizar, para luego presentar los resultados obtenidos y por último la discusión de estos, finalizando con las conclusiones pertinentes del artículo.

Los aportes principales de esta investigación van dirigidos resaltar los puntos de mejora detectados en base al instrumento de estudio para la planificación de la

producción, indicando por otra parte aquellas condiciones con un alto cumplimiento, las cuales servirán como aspectos fundamentales para las organizaciones del sector de estudio permitiendo mantener disposición para la satisfacción de los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos.

### **Fundamentación teórica**

En base a investigaciones previas de este ámbito, Labarca (2011), en su trabajo titulado “Gestión de la producción de hidrocarburos bajo el proceso de generación de potencial en el área de tierra del estado Zulia”, realizado en la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE) en Venezuela, nivel de Maestría de Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, se hace un análisis de la dimensión planificación dentro de la variable gestión de la producción.

El estudio de tipo descriptivo y no experimental, resalta las debilidades encontradas en la dimensión planificación de la producción de estas instituciones, donde a pesar de no proponer lineamientos estratégicos para la problemática planteada, destaca que los niveles más bajos de la estructura organizacional presentan desviaciones considerables en función a las premisas iniciales de trabajo, tomando la data del problema directamente de la fuente, con una dimensión temporal transeccional.

En el sentido más general, según los planteamientos del Project Management Institute (PMI) citados por Sierra (2011), el proceso de producción es el responsable en toda organización de la generación de bienes y servicios. De este modo, se evidencia que como función ha existido desde los inicios del hombre, para garantizar en principio su supervivencia y luego desarrollarse económicamente.

Para Jordán (1996), citado por Paredes (2010) define la producción como la dirección de acciones del proceso que constituyen la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y la toma de decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados. Sin embargo, se debe resaltar que todo sistema productivo en general debe estar orientado hacia la mejora permanente, tomando en cuenta las variables controladas en el proceso medular del sistema.

Así mismo, para Corredor (2010) la planificación es la primera fase del proceso de producción, no es otra cosa que sistematizar previamente objetivos, metas y estrategias

para los programas de acción; significa actuar en entornos con una complejidad creciente, canalizando todo conflicto en base a una misión y visión con estructuras flexibles adaptadas a las premisas de cambio. Así mismo la previsión de los elementos requeridos para la ejecución de los programas de acción debe estructurarse en presupuestos periódicos que cumplan las capacidades exigidas por el proceso productivo.

El planteamiento de David (2005) indica que planificación es la acción de plantear metas y elegir los medios para alcanzarlas sistemáticamente previendo un acontecimiento futuro en la ruta de un proceso. Existen en este sentido dos clases de planificación la que prevé el futuro mediante una secuencia que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé tomando en cuenta las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos.

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2007) la planificación posee una fundamentación epistemológica. En efecto constituye igualmente una actividad científica. Una de las propiedades de la ciencia es su capacidad predictiva. Se trata de prever el comportamiento o las consecuencias de un fenómeno o proceso determinadas condiciones. La predicción cobra un nuevo sentido con la planificación, en la medida en que se quiere controlar con la acción de los hombres su propio futuro.

A pesar que los postulados poseen criterios convergentes, se considera la más acorde en función al objetivo de esta investigación, los planteamientos de Corredor (2010) y David (2005), dirigidos directamente a los procesos y el establecimiento de acciones y escenarios futuros que deben ser controladas en base a herramientas administrativas. Resaltando de esta manera los indicadores: Misión, visión, objetivos, metas, capacidades, premisas, presupuestos y estrategia como elementos clave para el estudio de la variable.

La evolución histórica de la planificación de la producción se ha estudiado tradicionalmente de acuerdo a las principales escuelas del pensamiento administrativo y no de forma cronológica según lo indicado por Goodstein y otros (2007). En este sentido se resalta que la planificación no siempre ha sido tratada con el nivel de integración con que se estudia actualmente, como por ejemplo el enfoque logístico de

producción, muy utilizado por planificadores de clase mundial como el PMI, sino que su evolución histórica se ha parcializado con determinados criterios y concepciones que para el momento cuando fueron utilizadas elevaron la eficiencia y eficacia de las operaciones.

En general, el proceso de mantenimiento de turbogeneradores depende de actividades realizadas por recurso humano y maquinaria especializada, dentro de las que se resaltan cinco (05) áreas operativas principales, las cuales son: operaciones mecánicas, soldaduras, mecanizado, balanceo e instrumentación. La organización es responsable de llevar a cabo los planes de producción y el establecimiento de estrategias de operación en estas empresas es la gerencia de producción u operaciones, la cual recibe premisas de la gerencia de planificación y es medida por departamentos o gerencias de soporte.

En este sentido las empresas de este sector poseen diseños de proceso enfocados al producto, con capacidades dirigidas a actividades por celdas que soporten de manera armónica los procesos de ensamble y desensamble de estos equipos. Así mismo, implementan sistemas de gestión enfocados en la calidad, seguridad y ambiente que garanticen la integridad de sus procesos. De esta manera, sus indicadores de gestión se enfocan en el monitoreo de horas hombres improductivas, retrabajos, cantidades de productos no conformes y garantías.

## **Métodos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el tipo de investigación empleado fue descriptivo, dado que el propósito del estudio es describir e identificar los elementos y características del problema, con un diseño no experimental dado que no se manipula deliberadamente la variable. Así mismo la investigación recopila datos en un momento único, denotando su carácter transeccional, y por último dado que la información se toma directamente de la realidad se cataloga un estudio de campo.

Con base en la consulta realizada al Registro Nacional de Contratistas en fecha 11 de marzo de 2015, se encontraron solo dos (2) empresas actualmente activas que realizan mantenimiento de equipos turbogeneradores, las cuales cuentan con sede

operacional en el estado Zulia específicamente en el municipio Maracaibo, siendo estas: TurboCare, CA y Dresser Rand.

En virtud de lo anterior y según Hernández y otros (2010), en aquellos casos en los cuales la población a ser evaluada posee cantidades relativamente pequeñas, es recomendable la utilización del método de encuesta censal, esto en virtud de considerar la estimación de una muestra válida para una población pequeña, podría hacer que la dimensión de esa muestra estuviera muy cercana a la totalidad de la población.

A los efectos de la presente investigación fueron consideradas unidades informantes las personas que ocupen cargos con capacidad de decisión e injerencia en el área de producción de las empresas de mantenimiento de turbogeneradores del municipio Maracaibo. De esta manera se seleccionaron en el nivel gerencial: planificación, producción, control de calidad y finanzas; a nivel supervisorio: producción, control de calidad, almacén y gestión de la calidad, para un total de trece (13) unidades informantes como se indica en el Cuadro No. 1.

**Cuadro. No. 1.**

Unidades informantes

		EMPRESA		Sub Total
		TurboCare, CA	Dresser Rand	
GERENCIA	Planificación	1	0	1
	Producción	1	1	2
	Ctrl. de Calidad	1	0	1
	Finanzas	1	0	1
SUPERVISIÓN	Producción	1	1	2
	Ctrl. de Calidad	1	1	2
	Almacén	1	1	2
	Gestión de la calidad	1	1	2
Totales		8	5	13

**Fuente:** Los autores (2015).

Bajo tales perspectivas, para la medición de la variable planificación de la producción, el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, el cual constó de veinticuatro ítems en base a los indicadores determinados en la fundamentación teórica. Los ítems se redactaron de forma afirmativa utilizando la escala tipo Likert con 5 opciones de respuestas, representado en el cuadro No. 2.

### Cuadro. No. 2.

Baremo estadístico para la interpretación de los resultados

Opciones	Valor de escala
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	1

**Fuente:** Los autores (2015).

Por otra parte para determinar la confiabilidad del instrumento, se calculó coeficiente Alfa de Cronbach, a través de un software estadístico para ciencias sociales IBM SPSS® V.19 (Statistical Package for Social Sciences), posterior a la aplicación de una prueba piloto a un total de trece (13) personas pertenecientes a cuatro (04) en empresas distintas, con características parecidas a la población de estudio, obteniendo así un valor 0,957, considerándose un instrumento altamente confiable.

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación del instrumento a la población encuestada, se realizó su análisis estadístico descriptivo de frecuencia absoluta (Fa) y relativa (Fr) mediante el SPSS® V.19 de donde se desglosan una serie de tablas asociadas a la variable y cada uno de los indicadores estudiados.

El procedimiento anteriormente descrito generó las bases para la elaboración de conclusiones en relación a los objetivos planteados en la investigación, mediante la implementación de un baremo de interpretación de resultados en base a la media obtenida indicado a continuación en el Cuadro No. 3.

### Cuadro. No. 3.

Baremo estadístico para la interpretación de los resultados

Intervalo de la media	Valoración cualitativa
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Muy bajo cumplimiento
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Bajo cumplimiento
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Mediano cumplimiento
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Alto cumplimiento
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Muy alto cumplimiento

**Fuente:** Los autores (2015).



## Resultados

Los resultados conseguidos obedecen a un tratamiento cuantitativo de la información recolectada, generando una serie de interpretaciones en base al análisis de frecuencias absolutas (F.A) expresadas en números enteros y frecuencias relativas (F.R) expresadas en porcentajes. A los efectos de la presente investigación y con el objeto de agrupar las tendencias respecto al grado de conformidad del ítem se establecen las opciones: De acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, tal como se muestra a continuación.

**Tabla 1.**

Resultados de la variable Planificación.

Indicador	Alternativas de respuestas										Promedio Ponderación
	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		
	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	Fa	Fr (%)	
Misión	3,67	28,21	4,00	30,77	0,33	2,56	3,00	23,08	2,00	15,38	3,33
Visión	3,00	23,08	1,67	12,82	0,33	2,56	4,67	35,90	3,00	23,08	2,69
Objetivos	3,00	23,08	5,33	41,03	0,67	5,13	1,67	12,82	2,33	17,95	3,38
Metas	6,67	51,28	4,33	33,33	0,00	0,00	0,33	2,56	1,67	12,82	4,08
Capacidades	4,00	30,77	4,00	30,77	0,33	2,56	3,33	25,64	1,33	10,26	3,46
Premisas	4,67	35,90	5,33	41,03	0,33	2,56	2,00	15,38	0,67	5,13	3,87
Presupuestos	0,33	2,56	1,33	10,26	1,00	7,69	7,00	53,85	3,33	25,64	2,10
Estrategia	3,00	23,08	4,33	33,33	0,33	2,56	5,00	38,46	0,33	2,56	3,36
Total	28,33	217,95	30,33	233,33	3,33	25,64	27,00	207,69	14,67	112,82	26,28
Media	3,54	27,24	3,79	29,17	0,42	3,21	3,38	25,96	1,83	14,10	<b>3,29</b>

**Fuente:** Los autores (2015).

Con base en los resultados descritos en la tabla No. 3, a través de la sumatoria de los indicadores que conforman la variable planificación se obtiene una media de 3,29 dentro de las empresas de mantenimiento de turbogeneradores del Municipio Maracaibo, lo que se traduce según el baremo de análisis de los resultados en un mediano cumplimiento del sector de estudio. Los mayores porcentajes de frecuencia relativa se presentaron en las alternativas de respuesta de acuerdo con 27,24% y parcialmente de acuerdo con un 29,17%.

Por otra parte se resalta la presencia de tres (03) indicadores con un alto cumplimiento, los cuales fueron: metas, capacidades y premisas, sin embargo se validó que el indicador presupuesto presenta un bajo cumplimiento, de hecho con un 2,10 representa el indicador con la menor puntuación para a variable estudiada. Así mismo, se observa que los indicadores misión, visión, objetivos y estrategias presentan un mediano cumplimiento, marcando finalmente la tendencia de la variable de estudio.

## **Discusión**

La planificación es la primera fase del proceso en base a lo indicado por Corredor (2010), no es otra cosa que sistematizar previamente objetivos, metas y estrategias para los programas de acción; significa actuar en entornos con una complejidad creciente, canalizando todo conflicto en base a una misión y visión con unas estructuras flexibles adaptadas a las premisas de cambio. En este sentido, para una media de 3,29 no se tuvo concordancia con el autor.

Así mismo, con base en los resultados obtenidos se debe resaltar que la previsión de los elementos requeridos para la ejecución de los programas de acción debe estructurarse en presupuestos periódicos que cumplan las capacidades exigidas, determinado oportunidades de mejora críticas en materia presupuestaria en inclusive en el rumbo establecido a nivel ejecutivo plasmado en la visión, misión y objetivos de las empresas de mantenimiento de turbogeneradores del municipio Maracaibo.

Por consiguiente, en referencia a la sustentación de dicha variable, se señala que existen investigaciones previas referentes a la planificación de la producción, que describen sus características predominantes en sectores colindantes con el de mantenimiento mecánico. Tal es el caso del trabajo de Labarca (2011), el cual realizó un estudio denominado “Gestión de la producción de hidrocarburos bajo el proceso de generación de potencial en el área de tierra del estado Zulia”. El autor señala que la planificación en su dimensión se cumple, arrojando un 89,22% de tendencia positiva, con necesidades mínimas de reforzamiento solo en la visión de la empresa.

Es así, en función al antecedente presentado, como se plantean diferencias claras en la variable planificación de la producción para ambas poblaciones de estudio, dado que en empresas de mantenimiento de turbogeneradores existe un mediano

cumplimiento no obstante en el sector de producción de hidrocarburos se valida un alto cumplimiento. Por otra parte, las oportunidades de mejora como puntos de atención a pesar de coincidir en el indicador visión, se suman los indicadores misión, objetivos y presupuesto.

Una vez realizado el análisis de los resultados en base a la población seleccionada, se consideró llevar a cabo un análisis sectorial de la variable, tomando como criterio de diferenciación los niveles estratégicos de las unidades informantes. De esta manera, se diferencian dos (02) niveles estratégicos en las unidades informantes presentes, el Nivel Ejecutivo representado por las gerencias de segundo nivel (Gerencias de Planificación, Producción, Control de Calidad y Finanzas) y el Nivel Funcional representado por la línea supervisoria de la empresa (Supervisores de Producción, Control de Calidad, Almacén y Gestión de la Calidad).

Tabla 2 .

Resultados de la variable Planificación en Nivel ejecutivo vs. Nivel funcional.

Nivel estratégico	Alternativas de respuestas										
	De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		En desacuerdo		Promedio Ponderación
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Ejecutivo	43,00	35,83	32,00	26,67	3,00	2,50	28,00	23,33	14,00	11,67	3,51
Funcional	43,00	22,40	60,00	31,25	8,00	4,17	54,00	28,13	27,00	14,06	3,20

**Fuente:** Los autores (2015).

Con base en la información mostrada en la Tabla No. 2, es importante destacar, que existen variaciones considerables en función a la posición de ambos sectores, resaltando que para los niveles funcionales hay un cumplimiento menor de la variable y consecuentemente de los indicadores pertinentes. En este sentido, se hace evidente debilidades en la articulación de los integrantes de las empresas para llevar a cabo sus estrategias y posteriormente el cumplimiento de sus metas, teniendo divergencia en la percepción del desempeño a nivel macro del proceso productivo.

Por otra parte, ítems como misión, visión, objetivos y metas son principalmente establecidos por el nivel ejecutivo, razón que denota mayor compromiso de este sector para estos aspectos, un mayor sentido de pertenencia y consecuentemente una cultura organizacional más acorde. Sin embargo, se denota claramente falta de impulso aguas

debajo de la estructura organizacional a fin promover estos aspectos claves para ejercer un liderazgo eficiente en la organización.

En este sentido, se recomienda a la gerencia de operaciones fortalecer y fomentar el indicador estrategia. Esto debido a que se evidencia debilidades claras en la estructuración y canalización de las mismas, con base en los resultados de los niveles ejecutivos y funcionales. Es así como, con una interacción adecuada en base a las premisas de todo proceso, garantiza una sinergia constante entre los objetivos y metas establecidos.

## **Conclusiones**

Se concluye que en la actualidad las empresas dedicadas al mantenimiento de equipos turbogeneradores del municipio Maracaibo, tienen un mediano cumplimiento general referente a la planificación de la producción, diferenciándose en un alto cumplimiento específico para el nivel ejecutivo y un mediano cumplimiento para el nivel funcional.

En este sentido, se destaca significativamente el alto cumplimiento de los ítems metas, capacidades y premisas, siendo estos puntos estratégicos fundamentales para estas organizaciones que mantendrán disposición para la satisfacción de los requerimientos de sus clientes. Así mismo, se validó que las empresas de mantenimiento de turbogeneradores presentan debilidades notables en relación a su presupuesto, presentando este indicador el cumplimiento más bajo de la variable estudiada.

Denotando así, las oportunidades de mejora en planteamientos de nivel corporativo como misión, visión y objetivos, así como planteamientos de nivel ejecutivo como los objetivos de la organización. Ajustes en estos aspectos permitirán a la empresa actuar en entornos con una complejidad creciente, canalizando todo conflicto de la manera planificada.

## **Referencias Bibliográficas**

- Corredor, J (2010), **La planificación estratégica: bases teóricas para su aplicación**, Vadell Hermanos Editores, Caracas-Venezuela.
- David, F. (2005). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial McGraw Hill.
- Goodstein, L y otros. (2007). **Planeación estratégica aplicada**. Ediciones Mc Graw Hill, Primera edición. Bogotá-Colombia.
- Hernández, Fernández, Baptista (2010). **Metodología de la investigación**. Ediciones Mc Graw Hill, Quinta edición. México.
- Labarca, R. (2011). **Gestión de la producción de hidrocarburos bajo el proceso de generación de potencial en el área de tierra del estado Zulia**. Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE), Maracaibo-Venezuela.
- Paredes, E. (2010). **Modelo de gestión de producción y su incidencia en las ventas**, Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador
- Registro Nacional de Contratistas**. Edo. Zulia, Venezuela.
- Sierra, H. (2011), **Plan de gestión de la producción para el montaje de una microempresa fabricante de bolsas biodegradables de polietileno**. Tesis, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José Costa Rica.

# **GESTIÓN TECNOLÓGICA Y CIUDADES INTELIGENTES: UNA ALTERNATIVA PRESENTE PARA UN FUTURO SUSTENTABLE**

Carlos Villar \*

## **Resumen**

El presente artículo tuvo como finalidad análisis de la gestión tecnológica y las ciudades inteligentes como una alternativa para un desarrollo sustentable. Para ello, la investigación fue de tipo documental, puesto que se consultaron diversos documentos relacionados con la temática, sin que la misma fuese alterada ni manipulada, por lo cual se contó con un diseño no experimental. Todo ello, con el propósito de emitir consideraciones finales, en las cuales, con base al análisis de la información recolectada se observó que la gestión tecnológica como proceso es relevante dentro de las ciudades inteligentes, puesto que en la medida en que las tecnologías son bien manejadas, pueden mejorar la calidad de vida, fomentando así el desarrollo sustentable a futuro.

**Palabras clave:** gestión tecnológica, ciudades inteligentes, desarrollo sustentable.

## **TECHNOLOGY MANAGEMENT AND INTELLIGENT CITIES: AN ALTERNATIVE FOR THIS SUSTAINABLE FUTURE**

## **Abstract**

This article aims to analyze the technological management and smart cities as an alternative for sustainable development. For this purpose, research was documental, since various documents related to the subject, without the same was altered or manipulated, so he had a non-experimental design to consult you. All with the purpose of issuing final considerations, in which, based on the analysis of the information collected was observed that the technological management as a process is relevant in smart cities, since the extent that technologies are well handled, they can improve the quality of life and promoting sustainable development in the future.

**Keywords:** technology management, smart cities, sustainable development.

\* Técnico Superior en Administración de Empresas (IUTEPAL), Licenciado en Contaduría Pública (URBE), Participante de la Maestría en Gerencia Empresarial (URBE), Correo electrónico: [carlos19villar@gmail.com](mailto:carlos19villar@gmail.com)

## Introducción

Los constantes cambios que se presentan a nivel mundial, en todos los escenarios de la vida humana, han dirigido la atención a la preocupación por que la vida de las personas dentro de cualquier sociedad, sea la más adecuada, brindando la mayor calidad de vida posible, y comodidad, tomando en consideración los constantes avances que se logran día a día, especialmente desde el punto de vista tecnológico.

Esto resulta evidente en los cambios que las grandes ciudades presentan, ante las exigencias constantes de sus habitantes. En este sentido, Piñero, Quintero y Díaz (2006) explica que las transformaciones que viven hoy en día las ciudades y comunidades demandan por parte de los gobiernos locales una reflexión sobre su capacidad real y tecnológica para enfrentar estas exigencias. El concepto de gobiernos locales como encargados de proveer servicios a los ciudadanos sin tomar en cuenta el entorno de la comunidad ya hoy en día no tiene vigencia.

No obstante, es necesario tener presente el factor de la globalización y diversidad de problemáticas que en la actualidad se presentan dentro de la sociedad, a las cuales se deben dar respuestas eficientes a las mismas, por lo cual, los gobiernos asumen roles estratégicos que conllevan al diseño de procesos que a futuro, logren encaminarlas a un desarrollo sustentable.

En este contexto, uno de los principales problemas que se presentan dentro del desarrollo local de poblaciones, lo representa la gestión tecnológica, tomando en cuenta que sobre el tema existe poca conceptualización y más que todo experiencias prácticas que permita a los actores sociales, asumirla de la manera correcta.

Tal como se presenta dentro de una organización, de acuerdo con Naggles (2013) la efectividad de programas o empresas que buscan el bienestar de la sociedad, depende de la manera en como estos se relacionen con el medio, y aún más importante, en cómo se relacionan con la tecnología la población.

Por ello, el uso extenso de la tecnología en cualquier medio social de la actualidad y las interacciones entre las personas y las diferentes formas en que se presenta la variable tecnológica, han conducido a la formación de sistemas o estructuras tecnológicas a nivel macro, que involucran grandes áreas sociodemográficas, buscando establecer parámetros o sistemas de innovación para mejorar constantemente la

calidad de vida de la población, garantizando un futuro sustentable.

De tal manera, la tecnología logra influir en la dinámica social y en cómo se manejan las ciudades, por lo que surgen las denominadas ciudades inteligentes, que componen una serie de innovaciones que se encuentran inmersas dentro de los diferentes campos educativos, políticos, de salud, económicos, entre otros, de los cuales depende que la población pueda mantener una calidad de vida adecuada, y más que eso, comodidad, al contar con procedimientos innovadores gracias a estas tecnologías.

El punto focal de ello, recae en que al disponer de un complejo grupo de elementos tecnológicos, se debe contar con una oportuna y eficiente gestión tecnológica, sobre todos los elementos que componen la ciudad tecnológica, por parte de cada uno de los actores que forman parte de ella, desde sus instancias, y organizaciones destinadas a garantizar solución a algún tipo de problemática o necesidad de la ciudadanía, para así garantizar que en el futuro se tenga un desarrollo sostenible.

Es por ello, que en el presente artículo se realiza un estudio general de la gestión tecnológica, y como esta se relaciona con las ciudades tecnológicas, dentro del contexto del empleo de tecnologías en grandes urbes, planteando algunos referentes teóricos al respecto, sin dejar a un lado, la manera en como esta condición coadyuva al progreso.

### **La tecnología desde la perspectiva de su gestión**

La tecnología es un instrumento que ha generado grandes cambios en la vida cotidiana de las personas en todas las sociedades del mundo, por lo cual, su manejo y gestión es de importancia desde cualquier punto de vista, en especial dentro de las organizaciones, donde se manejan tecnologías, y a su vez las mismas desempeñan diferentes funciones dentro de una estructura social, especialmente cuando se refiere a brindar servicios a la población.

Tomando en cuenta esta realidad, Castellanos (2007) explica que la gerencia dentro de las organizaciones en la actualidad relaciona el factor tecnológico con el sistema administrativo y la estructura de la organización, por lo cual, la manera en cómo se



asume la tecnología en las organizaciones depende la manera en como esta se presenta en ellas y en la sociedad.

Por ello, se presentan organizaciones de acuerdo a la forma como la tecnología se involucra dentro de su estructura (Castellanos, 2007):

1. Empresas cuyo objetivo principal no es la producción de tecnología como una mercancía separada, sino que asimila esta como un insumo para ser empleado en la producción y comercialización de bienes y servicios.

2. Empresas que basan sus actividades en la tecnología como producto a comercializar; su producto final es precisamente la tecnología, lo cual implica procesar conocimientos para producir paquetes tecnológicos y venderlos en el mercado.

3. Empresas que no cuentan con unidades de investigación para la producción de tecnología y simplemente adquieren del mercado los elementos que sobre este factor son necesarios para sus procesos.

Seguidamente, el mismo Castellanos (2007) comenta que otro tipo de organizaciones que manejan tecnología son los institutos de investigación gubernamentales, o instituciones como los centros de desarrollo tecnológico, centros regionales de competitividad, incubadoras de empresas de base tecnológica, entre otros, los cuales son organizados tomando como referencia los criterios de laboratorios universitarios de investigación.

De lo expuesto se observa que la tecnología se encuentra presente de una u otra manera, en todos los ámbitos organizacionales, donde de acuerdo a las necesidades que se presentan, son empleadas de diferentes maneras, bien sea como un recurso ocasional, una parte esencial de los procesos productivos, o como un producto a realizar, por lo cual, la tecnología ejerce una gran influencia en la dinámica de la sociedad donde se encuentran estas organizaciones.

No obstante, para que la tecnología tengan efectos positivos o provechosos para el entorno en donde las mismas se aplican, es necesario que se cuenten con estrategias reales y efectivas, por medio de las cuales los responsables de su manejo cuenten con un desarrollo satisfactorio de las actividades para las cuales son empleadas, tomando en cuenta aspectos como los insumos básicos, relacionados a capacitación técnica y

científica, así como otros de índole más comercial, en el escenario de una compra venta de elementos tecnológicos como productos.

Entonces, en este escenario se presenta el gestionar de la mejor manera los recursos y elementos que con inherentes a la tecnología, toma una vital importancia, puesto que la tecnología sola no tiene valor o provecho, sino la manera en como el ser humanos, o los encargados de la gestión tecnológica la administran y la manejan con diferentes fines específicos que pueden ser de beneficios a nivel colectivo.

En este sentido, Castellanos (2007) explica que la gestión tecnológica consiste en el desarrollo científico de técnicas para entender y resolver una diversidad de problemas, tales como la predicción, la proyección y la prospección tecnológica, el buen manejo de apoyos gubernamentales, de la información científica y tecnológica, de las estructuras organizacionales adecuadas para la investigación y el comportamiento humano en el proceso de desarrollo tecnológico, la planeación y control de proyectos, la vinculación entre las unidades de investigación y las de producción, la legislación en la materia.

Es entonces la gestión tecnológica, el proceso necesario a aplicar para que la tecnología con la que se cuenta dentro de una organización, ente, institución, e incluso ciudad, sea manejada con la eficiencia necesaria para que fomente la resolución de problemas que se presentan en esos escenarios, el buen manejo de la información científica, e incluso planeación de desarrollos de proyectos a gran escala, donde muchas personas puedan resultar beneficiadas, al darles solución a un cumulo de necesidades.

## **Ciudades inteligentes**

Los avances en las tecnologías, han permitido que los gerentes gubernamentales dentro de las ciudades, hayan podido establecer acuerdo con empresas que aplican innovaciones para el bienestar de la población. De acuerdo con Zanoni (2014) el crecimiento exponencial de los habitantes en las grandes ciudades por un lado, y el avance en la tecnología, por el otro, llevó al sector privado a interesarse por negocios que florecieron en la última década.

Es por ello, que muchas empresas han surgido del anonimato trazándose como

meta principal el brindar una amplia gama de soluciones a problemas comunes que se presentan dentro de las ciudades, para hacerlas más aptas para habitarlas, y del mismo modo cubrir las necesidades que presentan los habitantes. De tal modo, quienes manejan las ciudades, pueden dar un mayor beneficio a las personas que conviven en ella, aplicando en las estrategias gubernamentales, proyectos y estrategias de desarrollo sustentable, la inclusión de las tecnologías con su respectiva gestión.

De allí surge lo que se denomina, las ciudades inteligentes, las cuales de acuerdo con Lombardero (2015) son aquellas que disponen de un sistema de innovación y de trabajo en red para dotar a las ciudades de un modelo de mejora de la eficiencia económica y política, permitiendo el desarrollo social, cultural y urbano. De tal manera, como soporte de este crecimiento se realiza una apuesta por las industrias creativas y por la alta tecnología que permita ese crecimiento urbano basado en el impulso de las capacidades y de las redes articuladas, todo ello a través de planes estratégicos participativos que permitan mejorar el sistema de innovación local.

Esto denota como se puede inferir, de un sistema de conexión complejo para dar el alcance deseado de la tecnología dentro de un área demográfica, es decir una ciudad conectada. De acuerdo con Zanoni (2014) consiste en múltiples redes interconectadas para servicios que agilicen la comunicación entre ciudadanos, empresas y los sistemas públicos. También es aquella ciudad que le permite tanto a sus habitantes como a sus visitantes conectarse a una red de WiFi pública y a una velocidad aceptable en cualquier lugar de la ciudad.

Asimismo, los modelos varían según las ciudades pero el denominador común es que el acceso sea gratuito. En algunas ciudades se imponen límites de tiempo o en otras hay que ser usuario registrado. Cualquiera sea el modelo de conectividad, desde los últimos años tanto el turista como el residente de una gran ciudad demanda acceso a un WiFi público casi como un derecho natural.

En el mismo orden de ideas, Guevara (2014) manifiestan que la demografía y la economía están impulsando una transformación inevitable de los servicios compartidos en el sector público y open data, para demostrar la voluntad y la capacidad de las comunidades para utilizar tecnología para crear innovaciones en

los sistemas. Como resultado los proveedores de tecnología, autoridades y comunidades tienen una gran oportunidad para colaborar; y estos últimos tienen la capacidad de usar estas plataformas para crear innovaciones locales en la prestación de negocios y servicios.

Contra este referente de ciudades de la innovación y ciudades inteligentes, el mismo Guevara (2014) se ha formado una noción como un complemento de conceptual basados en la territorialidad llamados sistemas de innovación. El concepto puede ayudar a los planificadores urbanos a entender mejor el proceso de innovación tan crucial para desenredar la capacidad de la ciudad y así resolver problemas conectados con el orden urbano. Estas conexiones entre áreas de la cultura, artes, ciencia, creatividad y sustentabilidad ofrecen un amplio rango de cuestiones y exámenes que promueven alcanzar una mejor calidad de vida en la ciudad.

Por su parte, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011) menciona que una ciudad inteligente es un sistema de sistemas, complejo y multidimensional, en el que las condiciones culturales, económicas, sociales y geográficas de cada ciudad son únicas, por lo que es necesaria una aproximación analítica y holística para describir una ciudad inteligente o Smart City.

Las principales áreas de actuación identificadas son las siguientes: movilidad, logística y tecnología, desarrollo de los recursos humanos y capitales sociales, economía, urbanismo, ecosistema, entorno sostenible, energías renovables, entre otras. A continuación, y de acuerdo con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011) se describen algunos ejemplos sobre los ámbitos antes mencionados:

En cuanto a la movilidad, se realizan análisis de los flujos de tráfico, detección automática de las infracciones, establecimiento de tarifas de transporte privado, servicios de información online, entre otros.

En relación con los recursos humanos y capital humano, implementar servicios que aumenten la comodidad y seguridad del ciudadano, asistencia a la movilidad, redes de trabajo y debate, sistema de aprendizaje online, uso de nuevas tecnologías de información y comunicación. En lo referente a la economía, asociación temporal online de empresas y clientes, creación de oficinas modulares descentralizadas, desarrollo de incubadoras, como elemento generador de ideas, fomento del co-working.

Para el urbanismo sostenible, planificación de desarrollo urbano sostenible, análisis de las necesidades y riesgos identificados, considerar factores de habitabilidad de edificios, gestión de aguas subterráneas, uso correcto del suelo.

Al respecto, Lombardero (2015) explica que aunque cada ciudad ha adoptado un modelo de desarrollo Smart (término para referirse a las ciudades inteligentes) a medida de sus necesidades, a nivel internacional existen seis grandes áreas en las que se está llevando a cabo la transformación digital de las ciudades. Estos ámbitos son:

- La ciudadanía y participación (Smart People)
- Calidad de vida (Smart living)
- Administración (Smart Governance)
- Entorno (Smart Environment)
- Movilidad (Smart Mobility)
- Economía (Smart Economy)

El mismo Lombardero (2015) asegura que las decisiones sobre el modelo a seguir en cada ciudad es conveniente que se tomen a partir de una visión general y las necesidades de cada ciudad en un plan estratégico a largo plazo con la participación de las partes interesadas, incluidas otras administraciones

De tal manera, la ciudad inteligente, es un factor importante para el desarrollo y progresos de las ciudades, tomando en cuenta que tienen un rango de influencia amplia, que va desde la movilidad de los ciudadanos dentro de la ciudad, la comodidad de los mismos, la economía, así como la planificación urbana en relación con su crecimiento.

### **Enfoque de relación del manejo de la tecnología en las ciudades inteligentes**

De acuerdo con Castellanos (2007) La gestión tecnológica puede ser entendida bajo dos dimensiones: (1) la macro, comprendida en políticas gubernamentales para la innovación y el desarrollo tecnológico; y (2) la micro, constituida por el conjunto de decisiones empresariales que engloban aspectos técnico gerenciales relacionados con la selección, negociación, transferencia, adaptación, utilización y asimilación de una tecnología determinada.

Observando esta asunción, se puede notar como la gestión tecnológica en su primera dimensión se encuentra inmersa en la manera en cómo se aplican las políticas de innovación y desarrollo tecnológico, aspecto representativos de las ciudades tecnológicas, como el área de acción donde se lleva a cabo la gestión de los recursos tecnológicos.

Ante ello, es lógico afirmar que la misión que conlleva la gestión tecnológica se encuentra ligada al desarrollo sustentable, tanto desde el punto de vista industrial como tecnológico, por lo que es imprescindible que se posea una cultura de planeación y de administración de las tecnologías que son requeridas, cuidando que las mismas sean apropiadas y asimiladas. De esta manera, las ciudades contarían con productos y procesos que impulsen la elevación de la calidad de vida, gozando así sus habitantes de necesidades satisfechas, tanto básicas como otras adicionales que brindan comodidad a los mismos.

En este orden de ideas, la gestión de la tecnología con la que se cuenta en las ciudades inteligentes, se presentan de algunos cambios o hechos característicos, que promueven algunas tendencias en varios aspectos de la sociedad en particular. De acuerdo con Molero, Arrieta y Guijarro (2011) estas se presentan como producto de los cambios tecnológicos que se viven en las ciudades, pudiéndose destacar:

- La humanización de las ciudades, con disminución de los patrones de movilización. Se espera que, algún día, la mayoría de la gente no tenga que salir de su casa para ir a trabajar, ya que podrá realizarlo a través de la red; en esa misma medida disminuirá el tráfico, la contaminación y, por ende, las ciudades se harán más humanas, sobre todo las grandes urbes.

- Educación vía superautopista. La educación vía superautopista, servirá, bien como apoyo a la educación formal, o como elemento de educación personalizada.

- Fuerte interés por la protección ambiental.

- Desarrollo sustentable. El Desarrollo Sustentable, desde la perspectiva del marco social, donde el ser humano es el fin del desarrollo económico, se interpreta como la ampliación de la capacidad de la población para realizar actividades elegidas libremente y valoradas.

Es claro entonces, que la gestión tecnológica, no solo se reduce a un proceso de

manejo de la tecnología con las que cuentan las ciudades inteligentes, sino que también representa una clara oportunidad para que los representantes gubernamentales puedan activar estrategias con las cuales, usando la tecnología, logren mejorar la calidad de vida de la población, a la par de incentivar así la innovación y el desarrollo sustentable de su región, siendo así ejemplo para otras vecinas, incentivando el progreso colectivo.

### **Ciudades inteligentes y progreso**

La gestión tecnológica en las ciudades, no solo permiten que se cuenten con las necesidades de la población cubiertas, sino también que promueven el progreso de las ciudades de cara al futuro. De acuerdo con Lombardero (2015) las ciudades inteligentes buscan implantar la innovación para progreso, cuyo compromiso es crear una red abierta para propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades a través de la innovación y el conocimiento, apoyándose en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Para ello, su objetivo es intercambiar experiencias y trabajar conjuntamente para desarrollar un modelo de gestión sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, incidiendo en aspectos como el ahorro energético, la movilidad sostenible, la administración electrónica, la atención a las personas o la seguridad.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas (2014) las ciudades inteligentes impulsan el crecimiento económico sostenible y la prosperidad para sus ciudadanos. Sus dirigentes disponen de las herramientas necesarias para analizar los datos que les permitirán tomar mejores decisiones, anticiparse a los problemas para resolverlos de forma proactiva y coordinar los recursos para actuar de forma eficiente. De tal manera, en la medida que las demandas aumentan y los presupuestos se ajustan, se necesitan soluciones más inteligentes, que atiendan a la ciudad de forma global. Mediante la recopilación y el análisis de la gran cantidad de datos que se genera cada segundo, se presentan herramientas que coordinan y comparten datos en una única vista, creando una imagen general para los responsables de dar soporte a la ciudad más inteligente.

## **Metodología**

Metodológicamente, la investigación es netamente documental, puesto que se fundamentará en datos recopilados de documentos obtenidos durante el proceso de investigación, Al respecto Bernal (2006) explica que la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio, en este caso, la gestión tecnológica y las ciudades inteligentes.

Este tipo de investigación se fundamenta en la información que es obtenida o se consulta en documentos, entendiendo por estos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

Por otra parte, la investigación cuenta con un diseño de investigación no experimental, puesto que el investigador no manipula ni ejerce influencia directa sobre las variables en estudio, es decir la gestión tecnológica y ciudades inteligentes, analizando a las mismas mediante los argumentos recolectados directamente de las fuentes documentales, para luego de analizarlas, emitir algunas consideraciones finales, sobre los aspectos detectados en relación con la temática estudiada.

## **Consideraciones finales**

Es indudable que en la actualidad las ciudades se mantienen en una constante búsqueda de un camino hacia el desarrollo sustentable, donde operan como principales actores principales los miembros de la sociedad, los cuales, con el avance de los años han adoptado diversas maneras de manejar las nuevas tecnologías, y sus avances, para gestionarlas de una manera eficiente logrando brindar nuevas oportunidades a los ciudadanos de tener una mejor calidad de vida, así como sentando las bases para un futuro positivo dentro de la sociedad.

Es así como han surgido las ciudades inteligentes, como un fenómeno que trae consigo avance, progreso, innovación y desarrollo a las metrópolis que toman para sí este modelo, puesto que tomando como base la tecnología, la misma permite establecer estrategias y procesos que permiten apaciguar o dar solución a problemáticas cotidianas,



que son críticas de solución para tener bienestar colectivo.

Por tal motivo, en aspectos como la configuración urbanística, la movilidad, gestión tecnológica, determinan el presente y el futuro de las ciudades, las cuales pueden ser manejadas de manera efectiva por medio de la gestión tecnológica, para lo cual, se infiere igualmente, la necesidad de contar con ciudadanos con competencias las competencias tecnológicas necesarias y la capacidad de adaptación al cambio.

No obstante, la gestión tecnológica garantizaría el manejo correcto y óptimo de los procesos que se llevan a cabo en todos los ámbitos tecnológicos presentes dentro de las ciudades inteligentes, y sobre los cuales, deben centrarse la atención para que estos presenten un desarrollo eficiente, además de adaptar lo mayormente posible las características de los cambios a implementar a las necesidades y capacidades generales con las que cuenta la población, para que ellos sean capaces de aprovechar al máximo las oportunidades y beneficios que la tecnología les brinda.

Esto conlleva consecuentemente a que la calidad de vida de los ciudadanos se vean claramente favorecida y solidificada, garantizando mejor actitud y diligencia en el desarrollo de sus funciones cotidianas, mejorando sus desempeño, movilidad, y motivación, al poseer un entorno amigable, seguro, donde puedan moverse sin problemas para ejercer sus funciones diarias, por ende, fomenta el progreso de toda la ciudad como un entero, de cara a las exigencias que se presentan hacia el futuro.

Al mismo tiempo, la gestión tecnológica como proceso, en el marco de las ciudades tecnológicas es la garantía que se tiene para que las metrópolis que cuentan con recursos tecnológicos suficientes, puedan desarrollar planes que las encaminen a un desarrollo óptimo, mayor crecimiento desde el punto de vista social, económico, y de bienestar social colectivo.

### **Referencias bibliográficas**

- Castellanos, F. (2007) Gestión tecnológica. Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Guevara, E. (2014) Ciudades del mañana. Usa. Editorial Palilibro.
- Lombardero, L. (2015) Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación digital. España. LID Editorial Empresarial.

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011) Mapa tecnológico Ciudades Inteligentes. Observatorio Tecnológico de la Energía. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- Molero, T., Arrieta, R. y Guijarro, M. (2011) Gestión tecnológica y desarrollo sustentable en la Arquitectura contemporánea. Estrategia de alto impacto social. Venezuela. Revista de la Universidad del Zulia.
- Naggles, W. (2013) Gerencia de la gestión tecnológica en las universidades públicas. Colombia. Revista Escenarios.
- ONU (2014) Propuesta del Eco gobierno planetario: Democracia digital directa. Usa. Naciones Unidas.
- Piñero, A., Quintero, N. y Díaz, B. (2006) Gestión tecnológica como estrategia de desarrollo local en el contexto latinoamericano: una aproximación a la realidad venezolana. Venezuela. Revista ORBIS.
- Zanoni, L. (2014) Futuro inteligente. Argentina. Eblog

# DESARROLLO TECNOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GLOBALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.

Marianni Fernández \*  
María Ortega \*\*

## Resumen

Las empresas hoy día consideran el desarrollo tecnológico como un progreso social en la globalización de los procesos organizacionales, permitiendo comunicaciones amplias, mejorando procesos y sistematizando el control. Por tanto, la investigación es de tipo documental, cuyo objetivo principal es analizar el desarrollo tecnológico y su influencia en la globalización de los procesos organizacionales. Basándose en las teorías de Hurtado (2008), Munch y García (2008), Amaru (2009), entre otros. De esta forma, se da a conocer como el desarrollo tecnológico ha influenciado en muchas decisiones en pro de las organizaciones. Por tanto, hoy en día se convierten en una herramienta fundamental, satisfaciendo necesidades, posibilitando la toma de decisiones, y permitiendo planear, organizar dirigir y controlar las áreas departamentales, además de crear ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Desarrollo Tecnológico, Globalización, Procesos Organizacionales.

## TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND ITS INFLUENCE ON GLOBALIZATION PROCESSES ORGANIZATION.

### Abstract

Businesses today consider technological development as social progress in the globalization of organizational processes, allowing extensive communications, improving processes and systematizing control. Therefore, research is documentary, whose main objective is to analyze technological development and its influence on the globalization of organizational processes. Based on the theories of Hurtado (2008), Munc and García (2008), Amaru (2009), among others. Thus, it is disclosed as the technological development has influence many decisions on behalf of organizations. Therefore, today become fundamental tool, satisfying needs, enabling decision making, and allowing plan, organize, direct and control the departmental areas and create competitive advantage.

**Keywords:** Technological development, globalization, processes organization.

\* Maestrante del Programa de Postgrado Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Contaduría Pública (URBE). Correo electrónico: [marianni\\_fp@hotmail.com](mailto:marianni_fp@hotmail.com)

\*\* Maestrante del Programa de Postgrado Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Contaduría Pública (URBE). Correo electrónico: [ortega.maria15@gmail.com](mailto:ortega.maria15@gmail.com)

## **Introducción**

Es una realidad, que en los últimos años, la humanidad está utilizando el desarrollo tecnológico sin precedentes, debido a que este les facilita las comunicaciones y actividades cotidianas en labores del hogar, estudios y principalmente en todas las áreas organizacionales. Y es por ello, que los científicos en vista del interés por la tecnología, han cuestionado el funcionamiento de la misma sobre el proceso organizacional y su globalización.

En este sentido, las teorías ya no son suficientes para explicar la influencia del desarrollo tecnológico, bien sea de tamaño micro o macro, relativos a los procesos de la empresa o sobre cómo se debe de llevar la administración, se ha visto que dichas teorías han quedado desplazadas por la realidad que se vive, pues se habla de que la misma es un fenómeno exógeno a los procesos administrativos.

Por esto, el desarrollo tecnológico ha llevado a cambiar paradigmas que las empresas suponían estar llevando de forma correcta, como por ejemplo, algo tan difícil que es separar la administración tradicional y adaptarla a un proceso tecnológico para realizar las actividades mucho más rápidas y obtener resultados inmediatos. Otro ejemplo muy visto es cambios en el departamento de recursos humanos, considerando que este es un factor clave para las empresas, es ahora normal solicitar personal con conocimientos en las nuevas tecnologías y de esta manera garantizar a las organizaciones nuevas actitudes ante el trabajo.

Dichos desarrollos, han ayudado a acceder a la información y conocimiento de otras entidades, respetando los acuerdos entre ellas, esto sucede a menudo entre empresas multinacionales y que su actividad administrativa requiere de intercambio de información, esto ha llevado a la creación a nivel mundial de leyes que regulen al sector informático, garantizando que la información sea confidencial.

El desarrollo tecnológico está jugando un papel muy importante en la globalización de los procesos administrativos, ya que son fenómenos que se desarrollan en paralelo incrementando las redes y alianzas, como mecanismo para conseguir ventajas competitivas en el mercado mundial, de esta forma, afianzar la posición empresarial y colocar como ejemplo a seguir la forma de administración que se utilice.

Debido a esto, el fenómeno de la globalización, concepto muy reciente y en auge, refleja y amerita las existencias de nuevos tipos de procesos que lleven a mejorar las relaciones organizacionales y definir políticas económicas adecuadas al sector. Esta riqueza de información rápida produce el desarrollo de un sistema de redes interconectadas para motivar las alianzas entre la comunidad organizacional.

Por tanto, la interrelación de las instituciones entre distintos países, han llevado a que la administración sea aplicada fuera de las fronteras, ejemplo sencillo, la internacionalización de los bancos e instituciones financieras, las cuales en los últimos años se ha visto su presencia en las inversiones directas, y realizando numerosos acuerdos entre todas las comunidades.

En referencia a lo anterior, en Latinoamérica, el desarrollo tecnológico ha mostrado grandes logros, llevando a que se asuman grandes retos comparándose con países industrializados. La globalización de los procesos organizacionales por medio de la tecnología, juega un papel central como planificador e implementador de nuevas técnicas para engranar de manera efectiva la vieja administración latinoamericana con procesos informáticos que ayuden a llevar información y datos de manera más organizada.

Sin embargo, no está demás decir, que Latinoamérica está presentando grandes saltos en sus avances tecnológicos, no obstante, su auge no se ha visto en mayor medida, debido que todavía existen sectores resistentes a los cambios y existe una gran brecha entre ciudadanos con acceso a internet y los que no lo tienen. Esto genera en varias empresas, seguir llevando la administración tradicional para hacer llegar la información a quien la requiera.

Hoy en día, los países se desenvuelven en los avances tecnológicos, y sus desarrollos muestran un rostro más accesible y por ende, más aprovechable para las organizaciones. Prueba de ello, es que se ha conseguido transferir información a nivel mundial por medio de un satélite, ofreciendo grandes beneficios, como ofrecer procesos administrativos más globalizados y más congruentes con las actividades actuales.

Otro beneficio, es la comunicación entre redes empresariales, esto para buscar incrementar los conocimientos organizacionales y poder resolver problemas

administrativos de acuerdo a la necesidad requerida, pues la información, por ser globalizada, es adaptable y mucho más eficaz por la cooperación mundial.

Entonces, de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, las empresas de hoy día consideran el desarrollo tecnológico como un progreso social en la globalización, cuyo elemento principal será el trabajo, permitiendo tener comunicaciones amplias en la organización, compartir información de interés general con otras empresas del sector, mejorar los procesos en la toma de decisiones, ahorrar tiempo, profundizar y sistematizar el control. Por tanto, y de acuerdo a lo planteado, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar el desarrollo tecnológico y su influencia en la globalización de los procesos organizacionales.

## **Fundamentación teórica**

### **Desarrollo tecnológico**

Para hablar de desarrollo tecnológico, se debe primero conocer lo que es la tecnología, según lo expuesto por Cegarra (2012), se puede definir como el grupo de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de máquinas o procesos para su producción. Cada tecnología tiene su propio lenguaje técnico, en este sentido, cada una de las partes que la conforman tienen su propio significado.

De igual forma, dicho autor menciona que en ciertas ocasiones es definido como un instrumento que permite solucionar problemas prácticos, por tanto si la ciencia experimenta cambios discontinuos, entonces la tecnología también los tendrá. Sin embargo, pese a esta definición, muchas tecnologías no se han quedado en ese punto, sino que han aparecido en forma evolutiva y con continuidad en el tiempo.

Adicionalmente, Naciones Unidas (2006), ofrecen otra definición indicando que la tecnología abarca tanto los conocimientos técnicos en que se basa la creación de un producto como la capacidad operativa para convertir los mismos insumos en un producto final. A su vez, mencionan que los países desarrollados ofrecerán a las empresas incentivos que les permitan continuar con su desarrollo tecnológico y con el fin de que puedan establecerse sólidamente.

En vista de lo anteriormente expuesto, se puede decir que las tecnologías son aquellas que con el transcurrir del tiempo, se han adaptado a las necesidades, medios

materiales, ambiente sociales y económicos, involucrando siempre personas con ingenio y necesidad de cambio, que evalúan todas las posibilidades para hacer de las actividades personales y organizacionales una tarea más sencilla.

Adicionalmente, Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008), mencionan que la tecnología es probablemente el aspecto más importante en el incremento de la competencia mundial. Debido a que, muchos estudios han demostrado que las empresas mundialmente reconocidas han basado sus logros en la mayor tecnología en todos los aspectos organizacionales.

Entonces, de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, surge la siguiente interrogante: ¿Será la última tecnología lo que hace que las empresas sean exitosas y mayormente reconocidas mundialmente?, la respuesta es Sí, debido a que mejora los procesos operativos o productivos de las organizaciones haciéndolos más fáciles, con mayor rendimiento, y competitividad.

Es ahí donde entra a relucir lo que es el desarrollo tecnológico, de acuerdo con Ruiz (1991), es una mejora de la eficiencia de un proceso, la fiabilidad de los artefactos, dispositivos, partes, entre otros; o al funcionamiento en términos generales de la maquinaria. Todo esto, para ser más útil a partir de los propios parámetros del proceso.

Asimismo, Aibar (2001), indica que el desarrollo tecnológico se entiende, como una sucesión de invenciones o innovaciones donde cada escalón conduce así necesariamente al siguiente y donde cada artefacto parece haber sido diseñado con el objetivo de llegar a la situación presente mediante aproximaciones sucesivas.

Sin embargo, los últimos desarrollos tecnológicos pueden ser o no ser productivos en todas las organizaciones, es decir, la nueva tecnología puede que sea necesaria para una empresa debido al proceso productivo o a los sistemas organizacionales manejados, mientras que para otra puede no sea la más adecuada, por tanto, es necesario que los gerentes realicen un estudio organizacional y tecnológico, donde sean revisadas las ventajas que aportara la innovación a la organización, sin olvidarse del factor humano y su adaptación al cambio, determinando si es favorable para la empresa de acuerdo a sus procesos.

## **Tecnología de la información para las Organizaciones.**

La información es uno de los principales recursos con los que cuenta el gerente, debido a que los negocios cada día se vuelven más complejos y las capacidades de la tecnología con las computadoras han avanzado. La utilidad de las mismas, funciona para gerentes, personal administrativo, operaciones u otras personas en el entorno de la empresa.

Para Amaru (2009), la tecnología de la información comenzó a presentarse en todos los procesos administrativos y productivos. Debido a que, desde tiempos pasados los contadores, auxiliares de oficina, funciones de gerentes y operarios fueron sustituidos por computadoras. En este sentido, la misma, ayudó a potencializar la administración de los procesos, pues, esta última es un principio administrativo mientras que la tecnología de la información es una herramienta que la facilita.

En tal sentido, dicha tecnología no solo aceleró la administración de procesos internos de las empresas, sino que permitió administrarlos fuera de las fronteras de la organización, es decir, las empresas ahora pueden con diversos sistemas conectarse con sus clientes y proveedores, administrándose en forma integrada y en colaboración de todas

Adicionalmente, Suárez (2007), menciona que la economía mundial depende actualmente de los sistemas de información y telecomunicación, están presentes en todos los niveles de la sociedad, desde las más grandes corporaciones multinacionales, pymes, gobiernos, administraciones, universidades, centros educativos, profesionales y particulares. El autor, define la tecnología de información como una ciencia que estudia los procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información.

Por su parte, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), indican que para realizar las funciones gerenciales y conectar la organización con su ambiente externo se requiere de la comunicación y sistemas de gestión, estos a la vez, hacen posible la administración. Entonces, esta tecnología puede ser definida como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir toda la información interna y externa de la empresa en forma oportuna y eficiente para apoyar a los gerentes en el desarrollo de sus tareas.



De la misma manera, Krajewski y otros (2008), indican que la tecnología es probablemente la fuerza que impulsa principalmente los procesos en todas las organizaciones e incrementa la competencia mundial. Muchos estudios han demostrado que compañías con inversiones en nuevas tecnologías tanto administrativas como operacionales suelen tener mejores condiciones financieras y nuevas oportunidades de negocio en comparación con las empresas que no lo hacen.

De igual forma, señala que la tecnología de la información ha tenido gran influencia en el modo en el que se administran las operaciones organizacionales y en la forma de trabajar de las oficinas. Es decir, ahora los empleados generalmente realizan actividades que antes eran imposibles hacerlas por sistemas, como acceder simultáneamente a información de varios lugares o áreas de la empresa.

Adicionalmente, para Amaru (2009), es la combinación de sistemas de software y hardware usados en el registro, tratamiento y transmisión de todos los tipos de información, posibilitando de esta forma, la rapidez en el procesamiento de la información, automatización en la toma de decisiones y con ello la desaparición de las distancias.

De los planteamientos anteriores, se deduce que si se invierte en sistemas administrativos que permitan observar a la organización en forma global y manejando todos los aspectos administrativos, operacionales y gerenciales, entonces se podrán analizar las ventajas y desventajas de las empresas, evaluando los aspectos que necesitan cambios o mejoras, ayudando así a los gerentes y encargados de las áreas departamentales a desarrollar las mejores estrategias para lograr los resultados esperados. Hoy en día, con estos sistemas es hasta posible conectarse con otras empresas de la cadena y obtener la información necesaria.

### **Procesos organizacionales**

En las organizaciones se deben cumplir una serie de etapas debidamente estructuradas y definidas con el fin de garantizar que el proceso organizacional se cumpla de manera efectiva y con el mínimo de errores para lograr el adecuado cumplimiento de las operaciones en general. Por ello, desde hace muchos años, los

autores los han clasificado, ubicándolos en varias etapas que permitirán analizar y manejar la organización como un todo.

En este sentido, los autores Koontz y otros (2012), explican que las funciones gerenciales proporcionan una buena estructura para organizar el conocimiento administrativo. En este sentido, las técnicas o funciones quedan definidas como planificar, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. En la primera etapa, se incluyen la elección de misiones, objetivos y acciones para lograrlos. En segundo lugar, organizar es la acción de establecer una estructura de funciones que el personal desempeña en la empresa.

Seguidamente, menciona la integración de personal como un aspecto que requiere cubrir todos los puestos de la estructura organizacional, ayudando a desarrollar y mantener sus conocimientos; como cuarta etapa, define la dirección como una influencia para que las personas contribuyan al logro de las metas u objetivos en general; por último, el control donde se mide y corrige el desempeño de las personas, evaluando cada uno de los aspectos de la organización, de tal forma que no existan desviaciones en lo planeado.

En igual forma, Munch y García (2008), indican que existen fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. En este sentido, las etapas que conforman la gestión son: planeación, organización, dirección y control. De igual forma, es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Primeramente antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente, este proceso se conoce como planeación. Luego se encuentra la organización, donde se establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades.

Posteriormente, en la dirección, se ejecuta los planes considerando la estructura

organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la comunicación y supervisión. Por último, la etapa de control, donde se evalúa la ejecución de planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Por su parte, Hurtado (2009), señala que son cuatro los elementos importantes y sin ellos es imposible hablar de gestión, estos son: planeación, organización, dirección y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso personal y otros recursos. Dichos procesos son igualmente aplicables a recursos humanos, financieros, materiales, información y tecnología.

En este sentido, el mencionado autor considera, la planeación como el proceso donde se determinan los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos. Adicionalmente, determina recursos necesarios, y genera estrategias para alcanzar objetivos. Por otra parte, define la organización como una estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos.

Siguiendo las etapas mencionadas, indica que en la dirección, se ejecuta lo planeado por medio del recurso humano; siendo liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto. Y por último, el control permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios. En este punto, se mide el desempeño, toma correctivos, establece controles a los procesos y actividades, y establece controles a los recursos de la empresa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se evidencia que en las organizaciones a nivel global se llevan las mencionadas etapas para cumplir con los objetivos de la misma, y estos, no solo se aplican al área administrativa, sino también en cada uno de los procesos pues en los departamentos gerenciales, producción, inventarios, mercado y demás áreas también se deben establecer y cumplir para garantizar el correcto funcionamiento e integración de la empresa. Por tanto, se evidencia que debe existir siempre una información completa de los objetivos, estrategias, políticas y demás actividades de cada uno de los departamentos que

conforman la organización, y que de la integración y el correcto entendimiento de los procesos se logrará el éxito.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es evidente como el desarrollo tecnológico desde hace muchos años, ha incidido en los procesos organizacionales, debido a que se han creado variedad de sistemas de información con tecnologías avanzadas que permiten a las empresas tener un control total de todas sus operaciones tanto administrativas como de producción, permitiendo a los gerentes obtener la información necesaria para planear, organizar dirigir y controlar cada una de las actividades a desarrollar en la organización, y adicionalmente permitiendo un enlace directo con los clientes y proveedores con sistemas de intercomunicación.

Adicionalmente, para el ámbito de competencia global en el que se desenvuelven las empresas hoy en día, contar con sistemas multidisciplinarios y ampliamente desarrollados que les permitan abarcar cada uno de los departamentos, es necesario, debido a que de esta forma pueden enfrentar con éxito los retos planteados.

Entonces, manejar tecnologías y sistemas de información actualizados y acordes a las actividades desarrolladas es de vital importancia, debido a que facilitará los procesos, tomas de decisiones, y adicionalmente disminuye el tiempo en las operaciones a realizar, considerándola así como un desarrollo aplicado a nivel global y permitiendo altos estándares de rendimiento y competitividad. Cabe agregar que, siendo la tecnología un elemento esencial en la globalización de los procesos organizacionales, el factor del factor humano también lo es, pues el personal debe siempre estar altamente capacitado en el uso de nuevas tecnologías, y de esta manera se evita la resistencia a los cambios.

Sin embargo, es importante tomar en consideración la vigencia de la tecnología, pues estamos en un mundo cambiante, donde la velocidad que manejan los cambios es constante y los niveles tecnológicos son superados rápidamente. Por lo tanto, la vigencia, debe ser considerablemente analizada antes de proceder con el cambio, pues cambiar rápidamente de tecnología puede crear desequilibrios en la administración y el personal.

## **Métodos**

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la investigación desarrollada se enmarca en el estudio de tipo documental debido a que la información fue tomada de documentos relativos al tema estudiado, que sustenten el análisis e interpretación de los mismos. En relación a ello Méndez (2008), expone que las investigaciones documentales son aquellas realizadas con el soporte de conocimientos como: documentos, bibliografías, o antecedentes que permitan sustentarla.

A su vez, corresponde a un diseño no experimental, pues la variable objeto de estudio no fue manipulada por las investigadoras sino que fue analizada en su contexto natural. Con referencia a lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que es aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional el objeto de estudio.

## **Conclusiones**

Sin duda alguna, el desarrollo tecnológico que ha surgido en el mundo con el pasar del tiempo, ha sido amplio, pues existen maquinarias que posibilitan la realización de tareas sin necesidad de mano de obra, satélites que permiten comunicarse a nivel mundial, y sistemas que ayudan a las empresas a desarrollar sus tareas fácilmente y con información completa, mostrando un enlace entre todos los departamentos organizacionales.

Dichos sistemas de información tecnológica, han cambiado la forma en que las empresas operan y compiten, estableciendo nuevas posibilidades de procesar y administrar su información. Hoy en día, son vistos por las organizaciones como un elemento que va más allá de la innovación tecnológica, estos, se han convertido en una herramienta fundamental, pues satisface necesidades, posibilitan la toma de decisiones, permiten, planear, organizar dirigir y controlar las áreas departamentales, y se convierten en un vehículo para generar ventajas competitivas al combinar las tecnologías con otros recursos organizacionales.

Un aspecto clave, que normalmente es olvidado, es que el sistema tecnológico debe analizarse con miras al mercado y en función del costo beneficio a largo plazo. De igual

forma, la mejora del sistema es una alternativa para mantener o incrementar la posición competitiva en el mercado pues permite analizar todas las áreas departamentales y enfocarse en las oportunidades.

De tal forma que, cuando una empresa decide realizar una inversión tecnológica en sus sistemas de información o cualquier otro aspecto organizacional, esta decisión será irreversible, y si no es tomada en el momento oportuno, después resultará muy difícil su introducción.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aibar, E. (2001). ***Fatalismo y tecnología ¿es autónomo el desarrollo tecnológico?*** Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Informática y el Conocimiento. Universidad Abierta de Cataluña.
- Amaru, A. (2009). ***Fundamentos de la administración. Teoría General y proceso Administrativo.*** Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Cegarra, J (2012). ***Metodología de la investigación científica y tecnológica.*** Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006). ***Metodología de la Investigación.*** Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado, D. (2008). ***Principio de Administración.*** Fondo editorial ITM. Primera Edición. Colombia.
- Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M (2012). ***Administración. Una perspectiva global y empresarial.*** Catorceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M (2008). ***Administración de Operaciones.*** Octava Edición. Editorial Pearson Educacion. México.
- Méndez, C. (2008). ***Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.*** Cuarta edición. Editorial Limusa. México.
- Munch, G. y García, M (2008). ***Fundamentos de administración.*** Editorial Trillas. México.
- Naciones Unidas (2006). ***Glosario de términos y conceptos fundamentales de los AII.*** Editorial UNCTAD. Estados Unidos.

Ruiz, Q (1991). ***Are Work Meanings Changing? European Work and Organizational Psychology***. Chicago. ILL: St. Clair.

Suárez, C. (2007). ***Tecnologías de la información y la Comunicación. Introducción a los sistemas de información de telecomunicación***. Editorial Ideas Propias. España.

# ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN EMPRESAS DE VENTA DE PRODUCTOS CATÓLICOS EN MARACAIBO

Reynaldo Millán \*  
Margelis Urribarri \*\*

## Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue describir la situación actual de la estandarización en los procesos para empresas de venta de productos católicos en el municipio Maracaibo, su importancia radica en que los estándares de normalización permiten a las empresas generar altos índices de rendimiento. Los autores consultados fueron: (Martínez, 2014), (Meyer, 2006), ISO (9001:2008), entre otros. La investigación fue descriptiva con diseño no experimental de campo. La población estuvo conformada por las 5 empresas más importantes del ramo, el instrumento utilizado fue un cuestionario. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la situación actual de la estandarización en las empresas presenta una tendencia positiva, sin embargo se observaron debilidades en función a las cuales se formularon conclusiones y recomendaciones.

**Palabras clave:** Estandarización de procesos, venta de productos, religión.

## STANDARDIZATION OF PROCESSES IN SELLING COMPANIES OF CATHOLIC PRODUCT IN MARACAIBO.

## Abstract

The main objective of this investigation was to describe the current status of standardization processes for selling companies catholic religious products in Maracaibo, it's importance because the standards allow companies to generate high performance indices. The authors consulted were: (Martinez, 2014), (Meyer, 2006), ISO (9001: 2008), among others. The investigation was descriptive with a non-experimental design. The population consisted of the most important five companies in the field, the instrument used was a questionnaire. The results confirm that the current status of standardization in the companies studied shows a positive trend, however was observe the existence of weaknesses according to which conclusions and recommendations were made.

**Keywords:** Standardization of processes, selling products, religion.

\* MSc. en Gerencia Empresarial (URBE), Ingeniero Industrial (LUZ), ganador del Premio Humberto Fernández Moran a la mejor Tesis de pregrado 2009 (LUZ), Gerente General de la Empresa Mundo Católico C.A. e-mail: [remith.03@gmail.com](mailto:remith.03@gmail.com)

\*\* MSc. en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE). Ing. En Computación (URBE). Coordinador de Grado (UJGH). Profesor de Cátedra tecnológica (Maestría URBE), Mejora Continua (Maestría URBE), Seminario (Maestría URBE), Sistema de Información (Pregrado UJGH), Ingeniería del Software (Pregrado UJGH). Investigador adscrito a la línea de investigación Gestión Tecnológica del CICTEI-UJGH. Integrante del comité de trabajo de Grado de la Maestría Gerencia Empresarial (URBE). e-mail: [murribarri@ujgh.edu.ve](mailto:murribarri@ujgh.edu.ve)



## **Introducción**

La estandarización en los procesos es un elemento clave en las empresas de la actualidad y en los últimos años se ha impuesto como un elemento sumamente beneficioso que se transforma en una herramienta competitiva para muchas organizaciones. Hoy más que nunca la gerencia debe tener presente esto dentro de sus objetivos estratégicos, pues en un mundo cada vez más competitivo, incierto e innovador, es de vital importancia buscar la calidad, la eficiencia, la rentabilidad, la distinción y así aumentar la competitividad de la empresa. El objetivo de la estandarización no es más que lograr un comportamiento estable en los procesos principales de la empresa a fin de que esto genere productos o servicios de calidad homogénea y costos bajos.

Al respecto se debe tener en cuenta que la estandarización es vital para toda organización que dese mantener los mismos resultados en términos de calidad, e incluso mejorarlos día a día. Un proceso que se desarrolla en las mismas condiciones siempre producirá los mismos resultados, por tanto si se desea obtener resultados consistentes es necesario estandarizar las condiciones de trabajo, esto incluye materiales, equipos, procedimientos y conocimientos. Lo que más importa es que las empresas lleven una estandarización de los procesos acordes a sus necesidades y condiciones actuales.

Asimismo, uno de los mayores beneficios que tiene la estandarización de los procesos es que fundamenta las bases para un proceso de mejoramiento continuo dentro de la empresa, ya que al establecer la forma correcta de hacer un procedimiento, por medio del conocimiento de las personas involucradas en dicho procedimiento, es factible que las cosas cambien y como siempre es posible mejorar las cosas, en consecuencia cada vez que se consiga una mejor forma de hacer el proceso, se debe modificar el estándar, agregándole valor al proceso es si, permitiendo una mejora continua dentro de la empresa.

Por otro lado, el objetivo de las empresas que tienen estandarizados sus procesos, es alcanzar mejores niveles de eficiencia, alcanzando sus metas a corto o largo plazo, utilizando sus recursos de la mejor manera posible. En pocas palabras, la finalidad de la

estandarización es fortalecer las habilidades que existen en la organización para agregar valor a sus productos o servicios.

En la presente investigación, se toman en cuenta las características del sector de ventas de artículos religiosos católicos, con la finalidad de analizar la situación actual de la estandarización de los procesos en las empresas de dicho sector en el municipio Maracaibo, evaluando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esto se puede observar a lo largo del presente artículo el cual está estructurado en cinco (5) partes que se desglosan a continuación:

## **Fundamentación Teórica**

### **Estandarización**

La estandarización es una herramienta de suma importancia en la actualidad. Para (Martínez, 2014), se denomina estandarización al proceso de elaborar, emplear y optimizar las reglas que se aplican a distintas actividades tanto de carácter científico, como industrial y económico con la finalidad de mejorarlas. Sostiene además que la estandarización es para que un proceso se mantenga en las mismas condiciones y produzca así, los mismos resultados. Es por ello, que cuando se quiere obtener los mismos resultados y mejorarlos cada vez más, es necesaria la estandarización de procesos.

Por su parte (Meyer, 2006), define la estandarización como el registro del método y los procedimientos para llegar al mismo resultado en forma consistente. La estandarización es muy importante para un programa de mejora; sin ella, las cosas regresarán a los procesos antiguos. Una vez que se establece métodos estándares, deben ser revisados para que reflejen las actividades de mejora.

En esta misma línea de pensamiento, la Norma ISO (9001:2008) define la estandarización como la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico. Este modelo establece además en su Norma (ISO 20000) que la estandarización no solo puede ser aplicada con procesos productivos, sino también dentro de procesos de servicios.

Es por ello que el estudio de esta variable comprende un análisis de su situación actual dentro de la organización, el contraste de los elementos teóricos básicos aportados por los autores y los modelos de estandarización existentes, tomando en cuenta si la naturaleza de las empresas es de producción o de servicio. En función a las definiciones planteadas por los autores anteriormente mencionados, se puede observar cómo (Meyer, 2006) y (Martínez, 2014) coinciden con la Norma ISO (9001:2008). En consecuencia se define que la estandarización es la actividad que comprende la identificación de los procesos o actividades vitales de una organización, para establecer la mejor manera de realizar los procedimientos de forma que siempre se llegue a un mismo resultado.

### **Análisis Foda**

Una de las metodologías más utilizadas para el estudio de la situación de una empresa es el análisis FODA, realizando una evaluación de las características internas y externas existentes. El análisis FODA es una herramienta o técnica utilizada para el estudio de los factores críticos del éxito y habilidades de una empresa, según (Zambrano, 2011), es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización para determinar los factores que influyen desde el exterior hacia la institución. De igual forma, permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades que existen en la organización.

Para (Bohlander et al., 2008), el análisis FODA es una comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se denomina por lo general. Dicho análisis ayuda a los ejecutivos a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis internos y externos. Este análisis además permite la formulación de las estrategias organizacionales a corto y mediano plazo.

Por otra parte (Olmos, 2007), señala en sus investigaciones que tanto los individuos como las organizaciones necesitan recibir regularmente retroalimentación para ajustarse en su camino de filosofía de gestión, como lo es: la visión, misión, valores y objetivos. Para ello el análisis FODA es una técnica que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para luego establecer

estrategias que permitan responder a ellas. A manera de conclusión se puede decir que el análisis FODA, de acuerdo a las visiones de los autores anteriormente mencionados, es una herramienta gerencial que permite realizar un análisis de los elementos internos y externos de una organización a fin de establecer estrategias a corto y mediano plazo.

### **Análisis Interno**

El primer paso del análisis FODA es la evaluación de las características internas de la empresa, (Boland, 2007), en sus investigaciones sostiene que el análisis interno comprende el estudio de los factores endógenos de la organización (fortalezas y debilidades), es una mirada hacia adentro de la compañía, tomando en cuenta la filosofía de gestión o modelo estratégico: misión, visión, principios, valores y los objetivos de ésta.

Según (Zambrano, 2011), los aspectos internos ayudan a definir las fortalezas y debilidades de una empresa, esto tiene sentido en la medida que las fortalezas (factor interno) ayuden a prevenir las amenazas (factor externo) y las debilidades (factor interno) puedan ser combatidas con las oportunidades (factor externo) con criterios imparciales y objetivos, soportado en alguna fuente conocida para obtener los resultados esperados.

Esas fortalezas y debilidades son de carácter interno, es decir, se tiene control sobre dichos factores, lo cual constituye la diferencia fundamental con las oportunidades y amenazas. Otra característica del componente interno es que se enuncia o define solo en tiempo presente, no hay fortalezas o debilidades a futuro ni en pasado. De igual forma (Basurto, 2005), comenta que el análisis interno permite a la empresa conocer sus fortalezas o habilidades para poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Por lo anteriormente expuesto, se ve como los autores coinciden en todos sus planteamientos, de manera que, se puede concluir que el análisis interno es una evaluación de las fortalezas y debilidades que tiene la organización a sus adentros, con la finalidad de conocer cómo aprovechar mejor las oportunidades y hacer frente a las amenazas que existen en el exterior de la misma.

## **Fortalezas**

Cuando se habla sobre fortalezas inmediatamente se puede pensar que son aquel cumulo de aspectos positivos que tienen una persona, sin embargo, las organizaciones también cuentan con fortalezas. Es por ello que (Boland, 2007), define las fortalezas como elementos internos de una organización, que son de carácter positivo para ella y la impulsan hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados. Por su parte (Griffin, 2011), comenta que las fortalezas son las habilidades o capacidades que le permiten a una organización concebir e implementar sus estrategias.

Esto coincide con lo planteado por (Basurto, 2005), quien afirma que las fortalezas son los puntos fuertes de la empresa, aquellas características propias de la compañía que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. En conclusión, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, las fortalezas son el cumulo de aspectos positivos y fuerzas impulsoras que existen dentro de las organizaciones y que las llevan al logro de sus objetivos.

## **Debilidades**

Es sumamente importante la consideración de las debilidades existente en una empresa, para poder establecer estrategias que le permita superarlas o eliminarlas, si lo que se desea es mejorar. A este respecto (Boland, 2007), describe las debilidades como todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa posee en el desempeño de sus funciones y que constituyen barreras para lograr el excelente desenvolvimiento de la organización. Son conocidas también como problemas internos, que una vez identificados deben ser eliminados por medio de una adecuada estrategia; esto con el propósito de buscar oportunidades de mejora continua en los procesos que se realicen.

En el mismo orden de ideas (Griffin, 2011), establece que las debilidades son las habilidades o capacidades que no permiten a una organización elegir o implementar estrategias que respalden su misión. En referencia a esto (Basurto, 2005), entiende que las debilidades, como la propia palabra lo dice, son puntos débiles de la empresa, aquellas características propias de la compañía que constituyen obstáculos internos al logro de la visión y los objetivos. En conclusión, se considera debilidades al conjunto de

aspectos negativos que existen dentro de una organización, los cuales representan obstáculos en la consecución de sus objetivos estratégicos.

## **Análisis Externo**

Toda organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, institución o empresa. Así lo afirma también (Boland, 2007), contempla que el análisis externo es el que permite entender mejor los factores exógenos, es decir, analizar con anticipación las oportunidades y amenazas, que pueden influir favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y condicionan la posibilidad de realización de la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución.

La identificación de los factores externos o exógenos, (oportunidades y amenazas) se debe hacer con un enfoque que tome en cuenta tanto el presente como el futuro, y es conveniente que se clasifiquen utilizando para ello indicadores de carácter cuantitativo o cualitativo. Según (Zambrano, 2011), sobre estos factores la empresa no tiene control pero puede influir en ellos.

De igual forma, cuando se habla de análisis de aspectos externos, lo que comprende es estudiar un poco como las fuerzas ambientales influyen en las organizaciones, así como la manera de cómo éstas pueden incidir en sus ambientes. Ante este planteamiento (Bateman et al., 2009), presenta a las fuerzas externas como todas aquellas relevantes fuera de los límites de la compañía, tales como: los competidores, los clientes, el gobierno y la economía.

Establece así mismo, que el ambiente externo de una organización está compuesto por dos ambientes. Primero se habla de ambiente competitivo, se refiere al ambiente más inmediato que rodea a la organización, el cual está conformado por: clientes, proveedores, nuevos competidores, sustitutos y rivales. Por otro lado, el macro ambiente es más general, englobando los siguientes elementos: gobierno, leyes, políticas, economía, tecnología, demografía y valores sociales.

A manera de conclusión, de acuerdo a lo expuesto por los autores anteriores, el análisis externo no es más que un relevamiento del entorno de la organización que no

es capaz de controlar, a fin de tratar de anticipar e interpretar las tendencias que pueden influir en su actividad y desarrollo.

## **Oportunidades**

El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades que pueden presentarse en el futuro. Cuando se habla de oportunidades, se está evaluando el entorno, es decir, aquello que no depende de la compañía, es por ello que (Griffin, 2011), afirma que son aquellas áreas del entorno que, si se explotan, pueden generar un alto desempeño. Por su parte (Boland, 2007), en sus investigaciones refleja que las oportunidades como parte del análisis externo, son variables del entorno de la empresa y que una vez identificadas a tiempo, pueden ser aprovechadas en beneficio de la organización.

En el mismo orden de ideas (Basurto, 2005), establece que las oportunidades son situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer al logro de la visión y los objetivos de la misma. De manera que resumiendo un poco las afirmaciones de todos los autores citados, destacan las afirmaciones de (Boland, 2007) y (Basurto, 2005) en cuanto que las oportunidades son factores externos que deben ser identificados y aprovechados a tiempo para alcanzar un beneficio. En conclusión se puede definir que las oportunidades son básicamente factores externos, que no está en manos de la empresa controlarlos, pero si aprovecharlos.

## **Amenazas**

Toda empresa debe estar atenta a las amenazas que puedan existir en el exterior, para poder evadirlas y aprovechar las oportunidades. Con respecto a las amenazas (Basurto, 2005), comenta en sus investigaciones que se pueden definir como las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Esto coincide con lo expuesto por (Boland, 2007), quien dice que las amenazas son situaciones negativas externas que pueden atentar contra el desempeño de las organizaciones, por lo que puede ser necesario el diseño de estrategias adecuadas para poder soportarlas.

En el mismo orden de ideas (Griffin, 2011), plantea que las amenazas son las áreas del entorno que aumentan la dificultad de que una organización alcance un alto desempeño. Se puede determinar, de acuerdo a lo expuesto por los autores, que las amenazas son aspectos externos de la organización que no está en manos de la empresa controlarlos, pero si evitar que los mismos afecten su desempeño.

## Metodología

El tipo de investigación es descriptiva pues como lo afirma (Tamayo, 2011), este tipo de estudio comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa que se conduce o funciona en el presente. El diseño de la investigación fue no experimental ya que como sostiene (Navarro, 2009), este tipo de investigación consiste en la recopilación de datos primarios, directamente del ambiente natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes que son las que causan determinado efecto.

Asimismo, el presente estudio se tipifica como diseño de campo ya que como afirma (Gómez, 2009), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información, que contempla la inmersión en el campo para recopilar la información directamente de la realidad.

**Cuadro 1**  
**Distribución de la Población**

<b>Empresas Familiares Católicas</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Empleados</b>	<b>Totales</b>
Mundo Católico C.A.	1	2	3
Prensa Católica	1	1	2
Casa Litúrgica	1	1	2
Librería Arquidiocesana	1	1	2
San Pablo	1	2	3
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Arquidiócesis de Maracaibo (2015)



Por otro lado, la población estudiada se puede observar en el cuadro 1, la misma estuvo compuesta por las 5 empresas más importantes en el área de venta de productos religiosos católicos en el municipio Maracaibo. La técnica para la recolección de los datos fue la encuesta, utilizando para ello un cuestionario compuesto por 12 ítems que evaluaron 4 Indicadores: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. La escala que se utilizó fue la Likert con 5 alternativas de respuesta para cada afirmación.

No fue necesario el cálculo de la muestra ya que la población es finita y todos sus elementos son conocidos, por tanto se aplicó un censo poblacional, pues como lo afirma (Parra, 2006), es posible estudiar cada uno de los elementos que componen la población cuando ésta es pequeña. La validez del instrumento se obtuvo por medio de la valoración de cinco expertos, quienes con su criterio evaluaron el cuestionario. El coeficiente de confiabilidad fue de 0.84 lo cual indica que el instrumento cuenta con un alto grado de confiabilidad.

Por último una vez aplicado el instrumento se procedió a organizar y tabular la información por medio de la herramienta Excel. Finalizado este paso, para la presentación, evaluación y análisis de los resultados se calculó la frecuencia absoluta y relativa de las alternativas de respuestas, para cada indicador y luego se calculó un promedio ponderado que permitió observar la tendencia a través de porcentajes.

## **Resultados**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a las unidades informantes conformadas por gerentes y empleados de las empresas de venta de productos religiosos católicos en el municipio Maracaibo los resultados se pueden observar en la Tabla N°1.

Ahora se presenta por medio de la Tabla N°1 el resumen de la Situación Actual de la variable estandarización con los datos obtenidos para cada uno de los indicadores considerados. Se puede observar que para el indicador Fortalezas un 50% de los encuestados afirmaron estar completamente de acuerdo, un 33,3% de acuerdo y un 16,7%. Para el indicador Debilidades un 25% manifestaron estar completamente de

acuerdo, un 16,7% dijo estar de acuerdo, el 33,3% de los encuestados dijeron estar en desacuerdo y un 25% afirmo estar completamente en desacuerdo.

**Tabla 1**  
**Situación Actual de la Estandarización**

Indicadores	Escala de Respuestas										Total	
	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo			
	5		4		3		2		1			
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
Fortalezas	6	50,0	4	33,3	0	0,0	0	0	2	16,7	12	100
Debilidades	3	25,0	2	16,7	0	0,0	4	33,3	3	25,0	12	100
Oportunidades	6	50,0	5	41,7	1	8,3	0	0	0	0,0	12	100
Amenazas	1	8,33	4	33,3	2	16,7	3	25	2	16,7	12	100
<b>Promedio de la Dimensión</b>	4	33,3	4	31,2	1	6,3	2	14,6	2	14,6	12	100
<b>Situación Actual Estandarización</b>	<b>64,5</b>				<b>6,3</b>		<b>29,2</b>				<b>36</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Los autores (2015)

Por su parte, el indicador Oportunidades obtuvo un 50% de las unidades informantes completamente de acuerdo con los supuestos, un 41,7% de acuerdo, mientras que un 8,3% se mostró indeciso. Por último, para el indicador Amenazas se puede observar que el 8,33% se mostró estar completamente de acuerdo, un 33,3% de acuerdo, un 16,7% dijo sentirse indeciso, un 25% afirmó estar en desacuerdo y finalmente un 16,7% dijo estar completamente en desacuerdo.

A manera de resumen se observa que un porcentaje combinado del 64,5% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con los reactivos de cada uno de los indicadores, el 6,3% se mostró indeciso y un 29,2% declaro estar en desacuerdo con los planteamientos realizados.

## Discusión

Estos resultados llevan a inferir que en la dimensión situación actual, si bien dentro de las empresas existen ciertos procesos básicos definidos que son considerados como fortalezas de la organización, como en todo, también existen empresas que no cuentan con estos procesos bien claros. De igual forma, es evidente que para las unidades

informantes, no contar con una adecuada estandarización de los procesos claves dentro de una organización es una clara debilidad que debe ser atacada en función de la búsqueda de un mejoramiento empresarial.

Por otro lado, las oportunidades de mejora para las empresas son claras ya que existen en el mercado organizaciones que prestan servicios profesionales de asesoramiento en estandarización de los procesos, las cuales pueden orientar sobre formas de mejoramiento de los procesos existentes. Todo esto redundará en beneficios para la empresa como el posicionamiento dentro del mercado y la distinción con la competencia.

El estudio de esta dimensión permitió, como lo afirma (Zambrano, 2011), el análisis de los elementos o factores críticos del éxito y habilidades de una empresa, en cuanto a estandarización en los procesos se refiere, brindando una imagen clara de la organización a fin de buscar un proceso de retroalimentación, partiendo de la realidad de la empresa, en donde se busquen las estrategias para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se describe la situación actual de la estandarización de los procesos en las empresas de venta de productos religiosos católicos en el municipio Maracaibo, observándose que cuentan con fortalezas como el hecho que sus procesos son conocidos por los miembros, existiendo una estandarización mínima de los procesos, adquirida por los trabajadores gracias a la experiencia y el trabajo del día a día. Los procedimientos son respetados por los trabajadores, y en los casos en donde no existe ningún tipo de estandarización, es la gerencia la que fija la norma y el modo de proceder en los diferentes procesos que conforman la organización.

Se evidencia en estas empresas una debilidad y es que los empleados manifiestan no estar claros en las responsabilidades propias de sus cargos ya que no existen manuales de descripción de cargos que especifiquen las funciones de cada miembro o que aunque estas herramientas existan, no se comunican ni se cumplen.

Las empresas cuentan con oportunidades de estandarización ya que existen profesionales en el área que pueden brindar sus conocimientos a fin de buscar

alternativas que se adapten a la realidad de cada empresa. La mayor amenaza encontrada es que los clientes prefieran empresas con una mayor organización y procesos más claros incursionen en su mercado.

Por otro lado se recomienda a los gerentes de las empresas realizar evaluaciones periódicas sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen en torno al tema de la estandarización de sus procesos, con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora que les ayuden a alcanzar la satisfacción de sus clientes, de forma que se logre una mayor satisfacción del cliente.

Asimismo es necesario para algunas empresas elaborar manuales de descripción de cargos que permita a las personas que ejercen un puesto dentro de la organización, identificar sus responsabilidades principales y contar con una guía en la forma como se debe desenvolverse dentro de la empresa. Comunicarlo y aplicarlo.

De igual modo es recomendable evaluar por medio de encuestas de opinión, cuales son los elementos que influyen en la decisión de un cliente para que este decida regresar y fidelizarse con la empresa. De manera que una vez realizadas las encuestas se pueda evaluar si dichos aspectos son tomados en cuenta por la gerencia y fortalecer estos elementos.

### **Referencias bibliográficas**

Basurto, A. (2005), **Sistema Empresa Inteligente**. México: Editorial Empresa Inteligente.

Bateman y Snell (2009), **Administración: Un nuevo panorama competitivo**. México: Mc Graw Hill.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008), **Administración de recursos humanos**. Décima cuarta Edición, México D.F., México.

Boland, L. (2007), **Funciones de la Administración**. Universidad Nacional del Sur. Primera Edición.

Gómez, M. (2009), **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Argentina: Editorial Brujas

Griffin, R. (2011), **Administración**, Cengage Learning Editores. Décima Edición.

- Martínez, A. (2014), **Gestión por procesos de negocios: organización horizontal**. Madrid, España: Ecobook
- Meyer, F.; Stephens, M. (2006), **Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales**.
- Navarro, A. (2009), **Las investigaciones con entrevistas cualitativas: Carácter flexible y emergentes de los diseños**. Argentina
- Norma ISO 9001:2008. **Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos**. Norma Internacional, cuarta edición, Ginebra, Suiza.
- Olmos, J. (2007), **Tu Potencial Emprendedor**. Primera Edición, México.
- Parra, J. (2006), **Guía de muestreo**. Tercera Edición. LUZ-FACES
- Tamayo, M. (2011), **Metodología formal de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.
- Zambrano, A. (2011), **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. Caracas, Venezuela.

# ASPECTOS TÉCNICOS DE LAS ALIANZAS TECNOLÓGICAS COMO INNOVACIÓN PARA EMPRESAS PRIVADAS

Jorge Suárez \*

## Resumen

El objeto del estudio fue analizar los aspectos técnicos de las alianzas tecnológicas como innovación para empresas privadas, fundamentado en el constructo teórico de Steensma y Corley (2000), Pesca y Moreno (2008), Millares (2007), entre otros. El estudio es de corte descriptivo, cuantitativo y de campo. Las conclusiones de esta investigación apuntan a que las empresas privadas se encuentran realizando esfuerzos para propiciar alianzas tecnológicas con organizaciones similares, de manera de enfrentar los retos del presente milenio, caracterizado por la globalización, la elevada competitividad, el aumento de la exigencia de los clientes y el uso de diversos canales tecnológicos, lo que ha orientado la toma de decisiones para ofrecer un renovado servicio, adaptado a las exigencias de la población.

**Palabras clave:** Alianza Tecnológica, Aspectos Técnicos, Empresa.

## TECHNICAL ASPECTS OF TECHNOLOGICAL PARTNERSHIPS AS INNOVATION FOR PRIVATE COMPANIES

### Abstract

The purpose of the study was to analyze the technical aspects of technological innovation alliances as private companies, based on the theoretical construct Steensma and Corley (2000), Fisheries and Moreno (2008), Thousands (2007), among others. The study is descriptive, quantitative and cutting field. The findings of this research suggest that private companies are making efforts to promote technology partnerships with similar organizations in order to meet the challenges of this millennium, characterized by globalization, high competitiveness, increased customer demand and the use of various technological channels, which has guided the decision to offer a renewed service adapted to the new demands of the population.

**Keywords:** Enterprise, Technical Aspects, Technology Alliance.

\* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster Scientiarum en Derecho del Trabajo (URBE). Especialista en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Especialista en Gerencia de la Ciencia y la Tecnología (URBE). Ingeniero de Sistemas (UNA). Abogado (URBE), egresado Cum Laude. Segundo Oficial de la Marina Mercante (ENV). Cursando Post-Doctorado en Gerencia de la Educación Superior (URBE) y Licenciatura en Administración de Empresas (UNA). Docente en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Docente en el Programa del Doctorado de Ciencias Gerenciales en la URBE. Inscrito en el PEEI. [jasuarez@urbe.edu.ve](mailto:jasuarez@urbe.edu.ve)

## **Introducción**

Las empresas privadas generalmente utilizan todas las herramientas posibles para garantizar la continuidad de sus operaciones en el tiempo, lo que ha implicado un mayor factor de flexibilidad en las mismas, debiendo a su vez dedicar tiempo y energía para hacer frente a los embates de la actualidad. Ello deviene, en muchos casos, en la necesidad de relacionarse con otras empresas, para establecer redes de cooperación que le permitan obtener mejores ventajas, incluyendo la posibilidad de acceder a mercados globales donde expandir sus servicios o productos.

Por su parte, la tecnología es vista como un cúmulo de procesos, sustentados por una serie de conocimientos, así como los productos obtenidos por medio de aquellos, los cuales pretenden encontrar solución a determinados problemas existentes en el mundo. Con la implantación de elementos tecnológicos, entonces la humanidad está buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la gente, así como de los clientes de las empresas constituidas en el planeta, constituyéndose en una forma comercial de coexistencia.

La presente investigación pretende servir de base para el continuo estudio de los factores gerenciales relacionados con la tecnología y la evolución de las empresas privadas, lo cual incide directamente en el nivel de competitividad que las mismas puedan ofrecer ante el exigente mercado de consumidores, tanto de productos como de servicios, haciendo uso de las ventajas que ofrecen las alianzas tecnológicas en la gerencia de estas organizaciones.

## **Fundamentación teórica**

Según lo expresado por Steensma y Corley (2000), los factores relacionados con la selección de tecnología, medios para identificar las mejores opciones disponibles en el mercado, administración del proyecto, recursos, términos contractuales, características de la tecnología, entre otros, tienen marcada influencia sobre la capacidad organizacional, sobre el entorno competitivo, sus riesgos y otras influencias de carácter externo. Por su parte, Gaynor (2006), sugiere que existe un número amplio de factores

que podrían afectar los proyectos de adquisición de tecnología, y por ende, en la relación de las organizaciones con estos avances.

Luego de compilar los basamentos teóricos de diversos autores relacionados con el área tecnológica, así como el referido a las alianzas y sus connotaciones específicas, se desprende que los aspectos técnicos abordan una serie de conceptos, entre los que destacan seis (6) elementos fundamentales: el diseño físico, el diseño lógico, el soporte la gestión de los servicios de tecnología de información, las interfaces y los canales, como herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos inherentes a las alianzas tecnológicas.

### **Diseño Físico**

Según Badía (2006), para apalancar las interacciones relacionadas con la tecnología, así como cualquier otro tipo de proyecto que conlleve un cambio sustancial en la estructura operativa de una organización, es necesario contar con una serie de requisitos para llevar a cabo el proyecto emprendido. Entonces, es menester realizar el análisis pertinente para evaluar la plataforma tecnológica existente, de manera de garantizar el correcto uso así como el acceso expedito a los integrantes de dicho sistema.

Lo planteado es deducido por Pesca y Moreno (2008), al momento en que recomiendan nuevos mecanismos estructurales, operativos y administrativos, como el diseño e implementación de modelos tecnológicos, prototipos, arquetipos, formatos, que permitan la dirección, organización, planificación, comunicación, supervisión, comunicación y tecnología que dinamizan, motorizan y proyectan a las organizaciones en su dilatada interrelación con sus grupos de interés.

En el mismo sentido, en cuanto al uso de las nuevas tecnologías, asevera Torres (2008), que el surgimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la década de los 80 ha influido en la creación de un nuevo tipo de sociedad, denominada sociedad informacional. Este modelo ha generado un fuerte impacto en las empresas privadas, por lo que la creciente tendencia hacia los últimos avances del



momento prácticamente ha obligado a la adquisición de una infraestructura técnica y física para hacer frente a los retos del milenio.

Ahora bien, considera Fernández (2006), que el diseño físico, así como el lógico en una plataforma tecnológica que pretenda implantarse, deben realizarse de manera secuencial, logrando asimilar paulatinamente los nuevos avances incorporados en el seno de la estructura organizacional. Así las cosas, al determinar que existe un propósito común de encontrar una solución, ésta debe cumplir con los requerimientos de los clientes y usuarios, que garantice la adaptabilidad a las transformaciones existentes. El diseño físico define, por su parte, la manera por medio de la cual los componentes coadyuvan a la solución a un problema, a través de una estructura que contempla una serie de características como su desempeño, ancho de banda, escalabilidad, adaptabilidad y mantenimiento. Por lo antes expuesto, Waissbluth (1990), establece que esta perspectiva transforma los diseños previos en una forma concreta, permitiendo estimar qué recursos, costos o programación de tiempo serán necesarios para concretar el proyecto.

De acuerdo a lo planteado por estos teóricos, el autor considera indispensable la disponibilidad de una plataforma tecnológica dentro de las empresas, que contenga los mecanismos físicos y de infraestructura, capaz de proveer a los usuarios la ayuda necesaria a sus fines laborales. Por ende, esta plataforma física coadyuvará a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ofreciendo diversas opciones según el tipo de diseño que acarrea, lo cual lo convierte en un agente transformador de la realidad en la cual interactúa.

## **Diseño Lógico**

Por otro lado, es de suma importancia desarrollar modelos que describan la esencia del sistema, así como las funciones que debe seguir, independientemente del modo en el cual se implante físicamente, por medio de una serie de plataformas, software y aplicaciones, que permitan controlar los elementos deseados, para la debida operatividad de la institución. De esta manera lo expone la Universidad Pedagógica de Catalunya (UPC, 2011), la cual sostiene que existen varios motivos para realizar un

diseño lógico y racional, del nuevo sistema antes de establecer una solución tecnológica definitiva.

Por ende, esta actividad debe centrarse en responder los requerimientos del sistema que ha sido plasmado. Es decir, para la implantación de la plataforma tecnológica necesaria en empresas privadas se requiere proveer a las necesidades detectadas luego de una diagnosis, resolviendo de manera razonada cuáles serán aquellos instrumentos necesarios a su conformación, debiendo en este sentido, prever el cumplimiento de los resultados deseados.

Por su parte, Sirius (2006), define las operaciones lógicas como aquellas que sirven para obtener los datos de un registro de bitácora, guardar datos de un registro, entre otros. Asimismo, Estivallo (2008), considera que la información brindada por los sistemas conceptuales debe ser aplicada al conocimiento técnico, derivando en el diseño lógico pertinente, incorporando el conjunto de elementos identificados y diseñados bajo esta perspectiva.

De acuerdo a lo planteado por Fernández (2006), en la fase de diseño lógico debe centrarse el objetivo en cuáles funciones lógicas son demandadas, sin tener en cuenta aún ningún tipo de tecnología. El objetivo principal es transformar el esquema conceptual de datos en un esquema lógico, eliminar las redundancias, conseguir la máxima simplicidad, evitar cargas suplementarias de programación, entre otros, para conseguir una estructura lógica adecuada, un equilibrio entre los requisitos de usuario y la eficiencia, potenciando el mencionado diseño lógico hacia su máxima portabilidad y eficiencia.

## **Soporte**

Según Morón (2005), el soporte es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico. Por tanto, los servicios de soporte pretenden auxiliar al usuario de un equipo tecnológico a resolver una serie de posibles problemas que pueden suceden durante la utilización de algún producto.

Para tal efecto, las plataformas tecnológicas están equipadas con la última tecnología y dotada del talento humano especializado, para hacer frente a los múltiples obstáculos que pueden suceder durante su uso. Así lo afirma la Universidad de Barcelona (UB, 2011), donde se indica que la novedad del campo de aplicación hace que un enfoque de servicio clásico no sea el adecuado, el cual no contempla el uso de los servicios de soporte, fundamentales para la continuidad de las operaciones en caso de que se presente alguna falla técnica.

De la misma manera, señala que un amplio soporte técnico permite que las tecnologías estén siendo cada vez más utilizadas por una amplia gama de sectores de la sociedad. Asimismo, afirma que la creatividad y disposición de quienes utilizan el soporte técnico, posibilitan potenciar una serie de ventajas hacia el empuje del aparato comercial a nivel mundial.

Según las ideas de los autores anteriormente citados, un soporte puede ser la ayuda final, brindada a un usuario, la cual puede ser ejecutada por una persona física o una persona electrónica, según el nivel de desarrollo de la tecnología. Estos soportes brindarán la ayuda necesaria para erradicar las posibles dudas y disipar de esta manera errores al momento de la ejecución de las funciones tecnológicas.

De allí, el autor infiere que tales soportes en el marco de las alianzas tecnológicas en las empresas privadas investigadas, se constituyen en grupos o ayudas importantes, brindadas por un experto en tecnología, cuya finalidad es proveer asistencia al usuario del sistema tecnológico cuando surjan indicios de una dificultad o problemas que deban resolverse, de manera de garantizar la continuidad de las operaciones de los sistemas involucrados, que permitan la normalidad en la ejecución de las funciones tecnológicas implantadas

### **Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (GSTI)**

Para Millares (2007), la Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (GSTI) es una disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios con las necesidades de las empresas, haciendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final. Por tanto, propone cambiar el paradigma de una gestión tradicional, por

una colección de componentes enfocados en servicios de avanzada, usando distintos marcos de trabajo con las mejores prácticas.

Por medio de la GSTI se puede controlar el cumplimiento de los contratos de servicios tecnológicos que existan entre la empresa y los proveedores, así como gestionar la obtención de recursos económicos para financiar el mantenimiento de la infraestructura de tecnología de la organización, acorde a la normativa legal vigente. Asimismo, permite ofrecer servicios de información a todos los sectores de la empresa, además de garantizar la actualización profesional continua del talento humano, como una exigencia para enfrentar los cambios tecnológicos.

Por su parte Merchán (2007), afirma que la GSTI permite una mayor comunicación entre las personas, independientemente de su situación geográfica o temporal, mediante diferentes formas como orales, escrita o audiovisual, propiciando el acceso de forma permanente a gran cantidad de información por medio de una serie de recursos existentes en la actualidad, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, videoconferencias, entre otros, los cuales son de reciente data y que no existían otrora. Por tal motivo, se convierten en sistemas de apoyo, los cuales según Serna (2003), son uno de los factores que influyen en el avance de los nuevos conceptos tecnológicos que se desarrollan en el seno de las nuevas organizaciones, utilizando como infraestructura las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en sus múltiples acepciones.

Analizando lo planteado por los autores mencionados con anterioridad, el autor considera la Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (GSTI) como una serie de procesos capaces de solventar las necesidades tecnológicas de las empresas. Entonces, estas organizaciones trabajan con un repertorio de mecanismos enfocados en servicios de punta, lo cual es de suma importancia, puesto que la misma permite facilitar los cambios que ocurren en sus estructuras internas, para lo cual tales empresas privadas deben destinar los recursos financieros necesarios para cubrir con las exigencias tecnológicas del momento.

## **Interfases**

Para Hermoso (2000), una interfaz es capaz de brindar apoyo para mejorar las tendencias, así como las prácticas en materia tecnológica, aumentando la rentabilidad de la plataforma visualmente. Por otra parte según, Montilla (2002), las interfaces en una plataforma tecnológica son aquellas aplicaciones que se realizan con la finalidad de disminuir el procedimiento manual. En una plataforma tecnológica, se podrá decidir un mecanismo mediante el cual las personas podrán inscribirse al canal seleccionado en el mismo, destacando la importancia de las interfaces gráficas, las cuales hacen más fácil el manejo y utilización de la misma.

Según el criterio de Marcelo y Zapata (2008), la interfaz de usuario diseñada para cualquier programa debe permitir una interacción flexible que facilite su proceso de uso. Por lo tanto, el diseño de la interfaz de usuario debe permitir flexibilidad de acomodación del acceso, caracterizándose por la claridad, facilidad de comprensión y coherencia, entre otros factores técnicos. La interfaz, debe presentar una estructura en la que los elementos se encuentren organizados de una forma consistente para el logro de sus objetivos propuestos.

Asimismo, la interfaz debe proporcionar el acceso a múltiples recursos electrónicos, incluyendo buenas prácticas generales, que faciliten la interacción entre la persona y el equipo tecnológico. Simultáneamente, debe estar en capacidad de proporcionar acceso a bases de datos, de manera de hacer uso de la información contenida en aplicaciones, incluyendo las relacionadas con alianzas tecnológicas.

En síntesis, el autor considera que las interfaces son un conjunto de medios necesarios para la utilización adecuada de la plataforma tecnológica, interactuando convenientemente para que el sistema produzca los resultados esperados en cuanto a las actividades económicas relacionadas. Por tanto, una correcta interfaz gráfica sirve de ayuda visual o de entendimiento lógico al usuario final, contribuyendo a la consolidación de la imagen definitiva, siendo de relevancia lógica en el desenvolvimiento de los pasos para el acceso a la plataforma tecnológica.

## Canales

Según Hernández (2004), un canal es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor, siendo frecuente referenciarlo también como canal de datos o de comunicación. Los canales pueden ser personales, donde la comunicación es directa, o masivos, dirigidos a una multitud de receptores; también pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos. Por su parte, Caldas (2002), considera que los canales de información son todos aquellos organismos vivos, conectados entre sí por un flujo constante de información, que lo dirige para alcanzar unas metas.

Peris (2006), indica que estos se conceptualizan como el medio a través del cual se transmite la señal con la información de intercambio entre el emisor y el receptor. No obstante, existen diversos tipos de canales de comunicación, siendo útiles para determinados tipos de señales, entre los que es necesario mencionar los cables conductores, la fibra óptica, la atmósfera, entre otros.

Por otra parte, todo sistema informático requiere canales a través de los cuales sea posible el acceso de sus usuarios. En este sentido, refiere Alva (2010), que una gran cantidad de instituciones han incorporado elementos tecnológicos en su estructura operacional, pero estas deben permitir a los beneficiarios y destinatarios del sistema, gestionar y administrar su utilización, a través de los canales adecuados, permitiendo flexibilizar los factores asociados al recurso respectivo, de manera de satisfacer los requerimientos pertinentes.

De la misma manera, Ibarra (2007), considera que la comunicación requiere de canales que se correspondan con la tecnología a utilizar, la cual permite estar continuamente informado de los constantes cambios correlacionales. Por lo tanto, a través de diferentes mecanismos, como un correo electrónico o un explorador de internet, se puede obtener en algunos casos información destacada, ayudas, o cualquier tipo de importante asistencia tecnológica.

De lo planteado, el autor infiere que cualquier plataforma tecnológica arraigada dentro de las empresas privadas, debe contar con canales de comunicación fluidos,

coherentes, que permitan el diálogo entre los usuarios del sistema, con la finalidad de garantizar que la información que se pretenda enviar llegue a su destino de manera veraz y en tiempo oportuno.

## **Innovación**

Para Medisan (2002), la innovación se define como la transformación de una idea en un producto o equipo vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social. Por otra parte Green (2005), la define como el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente.

Según Pavon y Goodman (2006), es el conjunto de actividades que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. De acuerdo Pedroza y Ortiz (2008), la innovación es el motor más importante para la prosperidad de las empresas, el cual permite al colectivo una serie de atributos vitales para el sostenimiento del negocio en el tiempo.

Por otra parte, Schumpeter (2009), la define como la introducción de nuevos productos y servicios, procesos, fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, orientados al cliente, consumidor o usuario. No obstante, Hidalgo (2011), define la innovación como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos, para determinado sector de la población.

Como corolario, el autor considera que las empresas privadas requieren hacerse de una plataforma tecnológica que, en principio, derive de las ideas innovadoras de su propio talento humano, de la modernidad aplicada a los procedimientos gerenciales, pudiendo en este sentido formar al contingente que ha asumido el desarrollo de sus competencias, demostrando con esta actitud un sentido de pertenencia, creatividad, identificación y compromiso.

## **Métodos**

Esta investigación fue ejemplificada como descriptiva, debido a que se recolectó una cantidad de información, apoyado en la búsqueda de elementos distintivos o particulares sobre las variables objeto de estudio en empresas privadas. Asimismo, se suscribe como un diseño de campo, el cual persigue como fin obtener una descripción detallada del problema planteado, mediante la observación directa de hechos extraídos de la realidad del lugar, mediante fuentes referenciales de primera mano. Adicionalmente, esta investigación se estableció como no experimental, puesto que no se llevaron a cabo procedimientos que reproduzcan la realidad de los hechos estudiados, sino que en la misma, se interpretó el fenómeno de la variable en estudio bajo los preceptos lógicos y objetivos planteados por el investigador durante la recaudación de los datos en la consulta de los sujetos informantes.

De igual manera, dicha investigación se clasificó como transversal descriptiva, debido a que la recolección de los datos de interés se realizó durante el lapso programado para ello. Debido a que el estudio se basó en las alianzas tecnológicas, delimitado al Municipio Lagunillas del estado Zulia, se seleccionaron un total de cuatro (4) empresas privadas con aportes tecnológicos de avanzada en los últimos años, haciendo uso de la técnica de censo poblacional, representado por doce (12) gerentes de las mencionadas organizaciones.

En el caso particular del presente análisis, se utilizó como instrumento un (01) cuestionario, representado por un documento estructurado por alternativas cerradas de opciones múltiples, el cual constó de cuarenta y cinco (45) preguntas, con las opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Su interpretación documental fue por medio de la codificación, siendo el reemplazo cuantitativo de las respuestas obtenidas del cuestionario para ser convertidas en términos numéricos, y crear mayor comprensión al momento de efectuar el análisis de los ítems. Por su parte, para la organización y registro de los datos se elaboraron tablas de doble entrada donde se describieron aspectos tales como sujetos y respuestas por cada ítems emitida por los encuestados.



Posteriormente, con dichos datos se aplicó la estadística inferencial, a partir del análisis de varianza (ANOVA), para su posterior procesamiento con el programa SSPS, como herramienta numérica que permita orientar los resultados bajo un enfoque objetivo y científico. Asimismo, para la presentación de los resultados se utilizaron una serie de tablas y gráficos que mostraron los datos utilizados con sus respectivos valores arrojados a través del procesamiento de la información.

## **Resultados**

Al emplear la técnica estadística se logró precisar la significancia alcanzada por los indicadores de la dimensión “Aspectos Técnicos de las Alianzas Tecnológicas” la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,008, siendo este valor menor que 0,05 ( $0,008 < 0,05$ ; nivel de significancia referencial). Estos valores demostraron que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados; con lo que se señala que no todos tienen el mismo grado de presencia dentro de esta dimensión. De la comparación entre los valores arrojados por el software SPSS, en el marco del presente análisis estadístico inferencial, se observa que existe un par de indicadores que obtuvieron la misma puntuación, mientras que el tercero de ellos fue relegado a un valor significativamente diferente en comparación de los primeros

Al respecto, la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó un (1) subconjunto ( $N=1$ ), establecido en la similitud y diferencia de comportamientos entre sus medias, correspondiendo los primeros a los indicadores “Físicas” y “Lógicas”, ambas con la puntuación más baja de 4,25 puntos, seguida del indicador “Gestión de Sistemas de Tecnología de Información” con un promedio de 4,33 puntos. Posteriormente, continuó el indicador “Interfaces” con un resultado equivalente a una media de 4,58 puntos, para finalmente ubicarse los indicadores finales, “Soportes” y “Canales”, ambos compartiendo el valor más alto con 4,83 puntos, los cuales obtuvieron el mayor grado de importancia por parte de la muestra encuestada, los cuales indican un grado muy alto referente al baremo de interpretación del promedio.

## **Discusión**

De los resultados tabulados y graficados, se aprecia que los elementos de mayor ponderancia relacionado con la dimensión “Aspectos Técnicos de las Alianzas Tecnológicas” son los “Soportes” y los “Canales”, con igual puntuación, seguido de “Gestión de Tecnología de Sistemas de Información”, luego “Interfaces”, para finalmente ubicarse los indicadores “Físicas” y “Lógicas”. Cabe destacar que, aunque los valores entre estos aspectos presentan una leve diferencia entre ellos, los puntajes individuales obtenidos por cada uno son muy altos, resaltando con ello la importancia de los mismos en la concreción de las mencionadas alianzas.

Los resultados obtenidos sobre el soporte, concuerdan con lo planteado por Morón (2005), en cuanto a la necesidad de contar con un rango de servicios que proporcione la debida asistencia, tanto con el hardware como con el software, al momento que se presente algún inconveniente con un equipo relacionado con la alianza tecnológica en empresas privadas.

Por su parte, el elemento que versa sobre los canales, alcanzó de igual manera la máxima escala en la preferencia de los sujetos encuestados, lo que conlleva a determinar la importancia de este elemento en el marco de las alianzas tecnológicas. Esto concuerda con Hernández (2004), el cual establece que los canales de comunicación constituyen el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor, para lo cual las nuevas tecnologías adquiridas emplean tales canales de navegación para el fortalecimiento de las metas y los objetivos emprendidos en común.

Con respecto a las interfaces, los resultados corresponden parcialmente con lo esbozado por Hermoso (2000), al referir que una interfaz es capaz de brindar apoyo para mejorar las tendencias, así como las prácticas en materia tecnológica, aumentando la eficiencia en el manejo del tipo de tecnología asociada con el recurso disponible. Sobre la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información (GSTI), los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Millares (2007), quien afirma que la misma es una disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios de Tecnologías de Información proporcionados con las necesidades de las empresas, haciendo énfasis en los beneficios hacia el cliente.

Sobre los últimos elementos, el diseño físico que debe proporcionar una solución factible en base a las necesidades de los clientes, obtuvo el menor valor compartido en los resultados. Tales consideración son asociadas directamente con los esfuerzos realizados para contar con tal diseño físico de su plataforma tecnológica, que a la vez permitan el almacenamiento continuo de la información referida a los clientes de la empresa, lo cual contraría las apreciaciones de Badía (2006), referidas a la manera de generar aportes físicos para la consolidación del diseño requerido para la implantación de estrategias conjunta entre diferentes organizaciones.

Asimismo, el diseño lógico, presentó el mínimo valor compartido durante la presente investigación, por lo que no es considerada prioritaria por los directores y gerentes encuestados. Esto contrasta con lo sostenido por Bohórquez (2006), sobre los aspectos fundamentales del diseño lógico de los sistemas, independiente de su tipología, tomando en consideración la importancia trascendental de este elemento integrador. De tal análisis se puede inferir que aún existen posibles deficiencias en la estructuración de las alianzas tecnológicas sobre este aspecto en particular, haciendo la salvedad de que a pesar de haber obtenido una de las menores puntuaciones, el valor expresado también se ubica como un factor elevado.

Por todo lo anterior, se infiere la importancia que representa para las empresas privadas el contar con una serie de aspectos técnicos para implantar de manera eficiente, efectiva y eficaz, las alianzas tecnológicas en su estructura organizacional, como elemento innovador. Esto indica que una correcta evaluación de los requerimientos técnicos necesarios, tanto para implantar como para hacer seguimiento de las mejoras pertinentes, permitirá un favorable diseño de las condiciones que se dispondrán las empresas privadas para estos fines.

## **Conclusiones**

Desde la óptica de la necesidad de identificar los aspectos técnicos de las alianzas tecnológicas como elemento innovador en empresas privadas, se concluye que las organizaciones deben garantizar la presencia del soporte necesario para brindar la asistencia necesaria que garantice el normal desarrollo de sus actividades comerciales. De igual forma, una buena práctica empresarial consiste en la contratación de personal

externo para brindar soporte para mantener operativo las herramientas relacionadas con las alianzas tecnológicas.

Asimismo, es fundamental contar con los canales tecnológicos necesarios que permitan disponer de medios de transmisión de la información basados en las tecnologías compartidas, haciendo especial énfasis en el acceso permanente a Internet, como vía prioritaria para la actualización de una gran mayoría de sistemas, así como su importancia en la comunicación entre empresas. Por lo tanto, es responsabilidad de la Gerencia garantizar el acceso a la red de la organización, además del soporte técnico antes descrito, de manera de apalancar la consolidación de los nuevos recursos tecnológicos en la organización.

Sobre las interfaces, un aspecto en común estriba en que las alianzas tecnológicas permiten el óptimo uso de sus recursos tecnológicos, haciendo un constante uso de interfaces gráficas en los diferentes sistemas de la empresa, de manera de facilitar la manipulación de las herramientas implantadas. Por su parte, sobre la Gestión de Servicios de las Tecnologías de Información (GSTI), se denota la importancia de distribuir adecuadamente los recursos tecnológicos al alcance de sus clientes, adecuando la adquisición de nuevas tecnologías e implantando nuevos recursos tecnológicos ajustados a las necesidades de empresa.

Finalmente, los elementos asociados al diseño físico y al diseño lógico, que obviamente se encuentran perennemente inmersos dentro de toda la plataforma tecnológica, no fueron considerados como prioritarios por los sujetos informantes, puesto que la atención mayoritaria estuvo centrada en los términos anteriores, por presentar un elemento en mayor grado innovador, haciendo un uso correcto de las Tecnologías de la Información y Comunicación para la gerencia de las empresas privadas en el presente milenio.

La conclusión central de la presente investigación, deja en evidencia la importancia fundamental de los aspectos técnicos de las alianzas tecnológicas, lo que determinó que ellas hacen a su vez mucho más eficiente el funcionamiento de cualquier empresa privada. En consecuencia, se considera un modelo integrador entre las variables que interactúan a su alrededor, lo que permite a las organizaciones superar de manera eficaz los múltiples retos existentes en los mercados actuales. Este planteamiento

permite a las empresas realizar esfuerzos puntuales para, sobre la base de las mejores prácticas realizadas, asumir un nuevo rol dentro del dinámico mercado comercial, lo que representará un aspecto ventajoso en la gerencia, contribuyendo a su consolidación y evolución en el tiempo.

Por su parte, dada lo novísimo que puede resultar para algunas organizaciones la implantación y mantenimiento de alianzas tecnológicas como nuevos modelos gerenciales, el autor recomienda que las empresas privadas realicen las gestiones necesarias para garantizar la implantación asertiva de tales alianzas, de manera de sumar esfuerzos tendentes a mejorar su funcionamiento organizacional.

Asimismo, es menester que las empresas privadas cuenten dentro de su estructura con el talento humano necesario para brindar el soporte técnico suficiente para hacer frente a los múltiples obstáculos que pueden originarse al momento de incorporar nuevas tecnologías en las labores cotidianas de funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre durante el manejo del cambio. Finalmente, se ratifica la importancia del uso de tales tecnologías en las organizaciones, puesto que permite la constante comunicación a través de los medios disponibles en la actualidad, como herramienta principal para el apalancamiento de las alianzas tecnológicas y de la evolución de las empresas privadas.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alva, A. (2010). *Plataformas tecnológicas para la sociedad del conocimiento*. Editorial Barrón's. Segunda Edición.
- Badía, H. (2006). *Operaciones Físicas*. Editorial Cambridge. Primera Edición.
- Caldas, G. (2002) *Canales de Información*. Editorial Limusa. Primera Edición.
- Estivallo, L. (2008). *Diseño Conceptual y la aplicación al conocimiento técnico*. Editorial Barrón's. Segunda Edición.
- Fernández, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Editorial Granice. Segunda Edición.
- Gaynor, G. (2006). *Manejo de tecnología: descripción, alcance e implicaciones*. New York, Ediciones McGraw-Hill.
- Green, F. (2005). *Invención Tecnológica*. Editorial Granice. Tercera Edición.

- Hermoso, J. (2000). *Informática aplicada a la gestión de las empresas*. Editorial Esic. Madrid. Primera Edición
- Hernández, F. (2004). *Canales de Comunicación*. Editorial Monroe. Primera Edición.
- Hidalgo, C. (2011). *Innovación en el Pensamiento*. Editorial Longman. Segunda Edición.
- Ibarra, H. y Erich, E. (2007). *Plataforma tecnológica para la gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill.
- Marcelo, C. y Zapata, M. (2008). *Cuestionario para la evaluación: "Evaluación de la calidad para programas completos de formación docente a través de estrategias de aprendizaje abierto y a distancia"*. Metodología de uso y descripción de indicadores.
- Medisan, G. (2002). *La innovación tecnológica*. Editorial Hatier. Segunda Edición.
- Merchán, A. (2007). *Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramienta de gestión en los gerentes de los Institutos Universitarios de Tecnología*.
- Millares, R. (2007). *La Gestión de Información Tecnológica*. Editorial Granice. Primera Edición.
- Montilla C. (2002). *Interfaces en una plataforma tecnológica*. Editorial La Salle. Segunda Edición.
- Morón, G. (2005). *Soporte Técnico*. Editorial Salesiana. Segunda Edición.
- Pavon, J. y Goodman, R. (2006). *Innovación y Ciencia Tecnológica*. Editorial Express. Tercera Edición.
- Pedroza, A. y Ortiz, S (2008). *Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos*.
- Peris, M. (2006). *Trasmisión de Datos*. Editorial Cambridge. Primera Edición.
- Pesca, C. y Moreno, L. (2008). *Hacia la redimensión de las organizaciones educativas: Una arquitectura organizacional inteligente*. En Revista de Investigación y Postgrado Vol. 23, No. 1 Abril, 2008
- Schumpeter, M. (2009). *Introducción a la Tecnología*. Editorial Granice. Segunda Edición.
- Serna, L. (2003). *Las Tecnologías de Información*. Editorial Momgdon. Segunda Edición.

- Sirius, C. (2006). *Operaciones Lógicas*. Editorial Heinle. Primera Edición.
- Steensma, H. y Corley, K. (2000). *On the performance of technology-sourcing partnerships: the interaction between partner interdependence and technology attributes*. *Academy of Management Journal*.
- Torres, J. (2008). *El impacto de las nuevas tecnologías en la educación superior: un enfoque sociológico*.
- Universidad de Barcelona (UB, 2011). *Plataformas Tecnológicas*. Disponible en <http://www.pcb.ub.edu/homePCB/live/es/p247.asp>. Consulta 13/02/2014.
- Universidad Pedagógica de Catalunya (UPC, 2011). *Diseño de sistemas de información*. Disponible en <http://www.edicionsupc.es/ftppublic/pdfmostra/OE04303M.pdf>. Consulta 21/01/2014.
- Waissbluth et al (1990). *El paquete tecnológico y la innovación. Conceptos generales de gestión tecnológica*. CINDA Editores. Chile.

**MESA No 3.**

**GESTIÓN Y ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS**

**TABLA DE CONTENIDOS**

CAPACIDAD DE INVERSIÓN EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BARRANCAS-LA GUAJIRA COLOMBIANA.

DERBER SOTO, LUIS BELLOSO

INDICADORES FINANCIEROS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL.

MILANGELA ROMERO, DERBER SOTO

SALUD FINANCIERA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE INGENIERÍA Y CONSULTA DEL MUNICIPIO MARACAIBO.

LUIS BELLOSO, MILANGELA ROMERO

POLÍTICAS FINANCIERAS ORGANIZACIONALES APLICADAS EN LAS PYMES.

LUIS VILLALOBOS, MARIELA HERRERA

CONTROL INTERNO DEL ÁREA FINANCIERA EN LAS ALCALDÍAS DE RIOHACHA Y MARACAIBO.

NAZLY SALAZAR

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE INSTITUCIONES PÚBLICAS PRESERVADORA Y CONSERVADORA MEDIOAMBIENTALES.

EDWIN REDONDO

RIESGO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA VIABILIDAD DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

ELIANA BORJAS, SUSANA NIETO,

GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE TESORERÍA COMO MECANISMO PARA LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS ORGANIZACIONES.

SUSANA NIETO, ELIANA BORJAS

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO PARA PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO LAGUNILLAS.

ROBERTO RINCON, ARIANNA PETIT

LA SERVUCIÓN EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL.

CESAR ESTEVA, JANNY SANCHEZ

RIESGO CREDITICIO COMO METODOLOGÍA DE CONTROL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS.

MARIELA HERRERA



# CAPACIDAD DE INVERSIÓN EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BARRANCAS-LA GUAJIRA COLOMBIANA

Derber Soto<sup>\*</sup>  
Luis Belloso<sup>\*\*</sup>

## Resumen

El propósito del artículo fue desarrollar la capacidad de inversión empresarial del Municipio Barrancas-La Guajira Colombiana. La investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 22 empresas. Se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario estructurado con escala tipo Licker arrojando una confiabilidad a través del estadígrafo Alpha de Cronbach de 0.96. Los resultados evidenciaron barreras que limitan la inversión por cuanto no están dadas las condiciones básicas para la recuperación de la inversión. Como conclusión existen limitantes relacionadas al desconocimiento del empresario en el aspecto administrativo y financiero creando una alta incertidumbre así como un entorno de inseguridad jurídica que suprime las condiciones para las inversiones.

**Palabras Clave:** Capacidad, inversión, empresas

## BUSINESS INVESTMENT CAPACITY OF THE MUNICIPALITY OF BARRANCAS-LA GUAJIRA COLOMBIANA

### Abstract

The purpose of the article was to develop the capacity of business investment Barrancas Municipality-La Guajira Colombiana. The descriptive research, with no design experimental field, transeccional. The population consisted of 22 companies. The survey technique was used, through a structured questionnaire type instrument type scale Licker throwing a statistician reliability through Cronbach Alpha 0.96. The results showed barriers to investment are not given because the basic conditions for return on investment. In conclusion there are limitations related to the lack of entrepreneurs in the administrative and financial aspects creating high uncertainty and an environment of legal uncertainty which abolishes the conditions for investments.

**Keywords:** Capacity, investment companies

\* Maestrante en Gerencia Financiera (UNERMB). Contador Público (Fundación Universitario San Martin Colombia). Profesor en la Cátedra de Costos, Economía, y Contabilidad General (UNIGUAJIRA). Profesor en las cátedras de Presupuesto, Costos I, Costos II, Paquete Contable, Auditoria I, Tributario I y II (UNIVERSIDAD DE PAMPLONA). [delbersoto@hotmail.com](mailto:delbersoto@hotmail.com).

\*\* MSc en Gerencia Financiera (UNERMB, 2010). Licenciado en Administración de Empresas (URBE, 1999). TSU Informática (IUTPEC, 1992). Experiencia docente como profesor en pregrado para las cátedras: Estrategias y Políticas Gerencial, Investigación de Mercados, Análisis y Gestión de Costos, Desarrollo de la Capacidad Emprendedora. Experiencia docente como profesor en extensión para las cátedras: Gerencia de Inversiones, Finanzas y Entorno Empresarial, Toma de Decisiones Financieras, Gerencia Financiera Estratégica, Calidad de Servicio. Experiencia docente como profesor en posgrado para las cátedras: Seminarios de Investigación, Gerencia Financiera Estratégica, Gerencia Financiera, Evaluación Económica y Financiera, Toma de Decisiones. Consultor Organizacional. PEII Nivel All. Conferencista Nacional e Internacional. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Productividad en las Organizaciones CDICHT UNERMB. E-mail: [luis\\_belloso@hotmail.com](mailto:luis_belloso@hotmail.com)

## **Introducción**

Sin entrar en el azaroso terreno de la futurología, es posible perfilar algunas tendencias cuyo desarrollo dependerá de dos factores económicos fundamentales. Primero, de la profundidad y duración de la crisis global y sus efectos en las condiciones sociales en cada país. Segundo, de las dinámicas propias de la política interna y de las particularidades nacionales. No se trata, pues, de una aproximación economicista, ni de sostener una ecuación simplista más crisis económica = más crisis política, sino de considerar el espacio político y social en su propia autonomía y dinámica. El primer factor mencionado los efectos sociales de la crisis global impacta de manera diferente en cada país o subregión.

El aumento en los precios de las materias primas permitió en los últimos años incrementar los gastos en programas sociales estatales que, en términos per cápita, se expandió 10% entre 2002 y 2005; desde entonces el estancamiento de estos programas probablemente esté directamente relacionado a la limitada inversión en proyectos de medianas empresas por parte de los gobiernos locales; razón por la cual este estudio pretende analizar la situación real para promover el desarrollo empresarial de las medianas empresas en el municipio Barrancas del Departamento de la Guajira Colombiana.

Ello incidirá en los procesos políticos y derivará, eventualmente, en la protesta social o en el debilitamiento de los gobiernos. Pero lo determinante será el segundo factor mencionado, las condiciones políticas de cada país, vale decir, la dinámica propia adquirida por cada uno de los distintos procesos políticos, que no es un simple resultado mecánico de las características de la crisis económica. Esto es lo que hará que algunas sociedades apuesten por políticas de mayor continuidad y otras por la sustitución de las autoridades encargadas del manejo y la conducción del Estado.

Se trata, en definitiva, de analizar las lógicas pendulares que muchas veces prevalecen en épocas de crisis, imponiéndose opciones de un signo o proyecto político distinto del que gobierna o tiene mayoría en el Congreso, mientras que otras veces gana la continuidad por sobre el cambio. Este aspecto resulta particularmente relevante si se tiene en cuenta que en 2009 y 2010 una docena de países latinoamericanos celebrará procesos electorales.

Tal situación motivo al investigador a desarrollar el presente artículo, estructurándose de la siguiente manera: comenzando con la Fundamentación Teórica que es un resumen de las investigaciones preliminares que han estudiado el tema de interés a esta investigación, además del compendio de las bases teóricas en que se fundamentan cada uno de los indicadores. Asimismo, se presenta la Metodología en el cual se presentan los aspectos relacionados con el tipo de investigación, el diseño, la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y las técnicas de análisis de datos. Seguidamente se presenta el Análisis y Discusión de los resultados de la investigación y finalmente, se señalan las conclusiones del estudio.

## **Fundamentación Teórica**

### **Inversión**

En opinión de Tarragó (2006) señala que la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. Por su parte Peumans (2007), afirma que la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social.

Al respecto Gitman (2007) señala, la inversión es la incorporación al aparato productivo de bienes destinados a aumentar la capacidad global de la producción. También se le llama formación bruta de capital fijo. Las principales clases de inversión fija son equipo y maquinaria (maquinaria, equipo de trabajo, equipo de reparto, equipo de seguridad, equipo de cómputo, y equipo de oficina).

En este sentido, el investigador señala que las inversiones se relaciona con la capacidad de ahorro, la ubicación del capital todo lo vinculado al consumo. Una inversión es distintivamente un monto de dinero que se coloca a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con la finalidad de que el mismo se incremente, producto de los ingresos que genere ese fondo o proyecto empresarial. Es decir, la inversión implica tanto un riesgo como una oportunidad. Un

riesgo en la medida en que la devolución del dinero invertido no está garantizada, como tampoco las ganancias. Una oportunidad en tanto el éxito de la inversión puede implicar la multiplicación del dinero colocado.

### **Capacidad de inversión**

De otro lado, encontramos la capacidad de inversión, la cual nos indica que porcentaje de nuestros recursos tiene la capacidad de ser invertido para generar un mayor rendimiento financiero y de capital para la entidad. Esta capacidad, involucra el capital circulante, el capital permanente y la edad de capacidad, elementos estos que en su conjunto están encaminados a evaluar constantemente nuestro flujo de efectivo para poder determinar la orientación de nuestros recursos y así determinar cual es la cantidad precisa de unidades de producción y la cantidad adecuada de insumos a mantener en nuestros inventarios, buscando la mayor eficiencia, y minimizar los costos o gastos innecesarios que puedan generar los insumos o materia prima. Una vez se logre controlar eficazmente nuestra capacidad de inversión, podremos planificar en forma más eficiente la oferta de nuestros bienes o servicios y se podrá determinar con mayor precisión las utilidades.

Así podrían citarse a otros autores, que han dado definiciones parecidas, pero que en general todas llegan a una conclusión, que las inversiones consisten en un proceso por el cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de expectativas de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo, denominado vida útil, u horizonte temporal del proyecto.

### **Ahorro**

Para Mankiw (2007) el ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros. Igualmente el ahorro es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto. En el mismo orden de ideas, el ahorro es la parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo y se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo.

Para Ekelund y Hébert (2005), el ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma,  $\text{Ahorro} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$ . El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno. Existen distintos tipos de ahorro, estos son:

**Ahorro Financiero:** Conjunto de activos rentables emitidos, tanto por el sistema financiero como por el Gobierno, que han sido acumulados a través del tiempo. El ahorro financiero se calcula como  $M3 + \text{Bonos}$ .

**Ahorro Macroeconómico:** Es la diferencia entre el ingreso y el consumo.

**Ahorro Privado:** Es la diferencia entre los ingresos y el consumo de las unidades familiares y de las empresas.

**Ahorro Público:** Es la diferencia entre los ingresos y gastos del gobierno.

A lo largo de la formación de capital de un país depende de su tasa nacional de ahorro. Cuando un país ahorra mucho su stock de capital aumenta vertiginosamente y su producción potencial experimenta un rápido crecimiento. Cuando la tasa de ahorro de un país es baja su equipo y sus fábricas se vuelven obsoletos y su infraestructura comienza a deteriorarse. Esta estrecha relación entre el ahorro, la inversión y el crecimiento económico es la principal razón por la que los economistas les preocupan la tasa de ahorro de un país.

### **Ubicación de capital**

En economía, el capital suele definirse de distintas formas. No obstante en opinión de Ekelund y Hébert (2005), es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones propias de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo. Señalan los autores que el capital debe distinguirse analíticamente de la empresa y de la gerencia, aunque en muchos casos los papeles sociales de capitalista, empresario y gerente (y a veces incluso obrero) se puedan dar simultáneamente en una misma persona, como suele suceder en las más pequeñas unidades productivas.

En el mismo orden de ideas, Mankiw (2007) señala que el interés obtenido por el propietario del capital por su utilidad, debe diferenciarse de la ganancia que obtiene por

una exitosa actividad empresarial en el mercado, así como del salario que se recibe por una actividad gerencial; los bienes de capital son también diferentes del capital financiero. Los bienes de capital son objetos reales de la propiedad de entidades (personas, gobiernos y otras organizaciones), a fin de obtener un rendimiento positivo de algún tipo de producción.

Así pues, la actividad que se realiza puede ser la producción, el consumo, la inversión, la constitución de una empresa. Cuando este capital se destina a la producción, se convierte en un factor de producción. El capital se puede acumular con el tiempo, y sus retornos (renta) pueden ser utilizados o reutilizados para aumentar el capital original de las organizaciones.

## **Consumo**

Según Ballesteros (2010), el consumo es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos, y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios, como la energía, entendiéndose por consumir como el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias. El consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo. En términos puramente económicos se entiende por consumo la etapa final del proceso económico, especialmente del productivo, definida como el momento en que un bien o servicio produce alguna utilidad al sujeto consumidor.

En este sentido hay bienes y servicios que directamente se destruyen en el acto del consumo, mientras que con otros lo que sucede es que su consumo consiste en su transformación en otro tipo de bienes o servicios diferentes, siguiendo con la opinión del referido autor; considera que parte de la renta que se destina a la adquisición de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades.

Así pues, Peumans (2007), considera que la parte de la renta que no se consume constituye el ahorro del período, cuando el consumo rebasa la renta de un determinado período de tiempo del correspondiente agente económico tendrá que endeudarse; en ese caso, el ahorro del período es negativo. El consumo nacional se halla integrado tanto por el consumo de las familias o economías domésticas como por el consumo del

sector público (gasto público) y el consumo en el exterior (importaciones menos exportaciones).

En consecuencia, el consumo, por tanto, comprende las adquisiciones de bienes y servicios por parte de cualquier sujeto económico (tanto el sector privado como las administraciones públicas). Significa satisfacer las necesidades presentes o futuras y se le considera el último proceso económico. Constituye una actividad de tipo circular en tanto en cuanto que el ser humano produce para poder consumir y a su vez el consumo genera producción, bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población.

## **Métodos**

Según Tamayo y Tamayo (2013), la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender el conocimiento. Por tanto, esta investigación será de carácter descriptivo puesto que se espera que produzca resultados medidos y descritos en función de los factores económicos que influyen en el desarrollo empresarial del Municipio de Barrancas-La Guajira.

En relación con la presente investigación, la misma será de tipo descriptivo de manera que permitirá realizar un análisis y descripción exhaustiva sobre la realidad estudiada, es decir, sobre los hechos o situaciones que se presenten en el entorno donde se lleva a cabo el presente estudio.

En relación al diseño de investigación este proporciona un modelo o plan coherente de verificación para establecer la recolección de los datos y contrastar hechos con teorías, es decir; le va a permitir al investigador acercarse al problema objeto de estudio, para abordarlo con claridad al momento de desarrollar el plan o diseño seleccionado.

El diseño de la presente investigación es de campo, que según (Sabino, 2010, p. 67), son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador. Los datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, se llaman primarios,

denominación que se refiere al hecho de que los datos son de primera mano, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

En lo que al presente estudio se refiere, el diseño de campo permitirá la recopilación de información valiosa sobre el tema seleccionado para el estudio, es decir, los datos que se obtengan provienen de la realidad que se presenta en las empresas seleccionadas en el municipio de Barrancas del Departamento de la Guajira Colombia, permitiendo la interacción entre investigador e investigados. Ahora bien, dentro del diseño de campo, se tomó el No - Experimental - Transeccional descriptivo, para ello, se consultó a (Hernández et al., 2010, p. 267), quienes refieren que:

Diseño no experimental no se construyen deliberadamente una situación ya existente, sino que se observan situaciones no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes, ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control sobre dichas variables, no puede influir, porque los efectos ya han ocurrido.

De allí que, el estudio se enmarca bajo el perfil no experimental, ya que por medio de ella, se podrán observar los fenómenos o situaciones tal como se dan en el contexto natural donde se suscitan, para posteriormente, realizar una descripción y análisis reflexivo sobre el contenido de la información que se recopile sobre Estrategias Financieras y Rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el municipio Miranda, del estado Zulia.

En cuanto al diseño Transeccional, Hernández et al. (2010), señalan que el mismo recolecta datos en su solo momento y tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento único. En este orden de ideas para la presente investigación se seleccionó el diseño de tipo Transeccional, ya que, facilitará la recolección de los datos pertinentes a la variable de estudio Factores Económicos. Ahora bien, los datos que se recolectaran serán en una sola oportunidad, es decir, permitirá detallar las variables y analizar su incidencia en un momento único.

En conclusión, se puede decir, que mediante el tipo de investigación, el Diseño de Campo No – Experimental – Correlacional – Transeccional descriptiva, serán de gran utilidad ya que mediante la recopilación de información, permitirá abordar el estudio



sobre Estrategias Financieras y Rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas que se han seleccionado.

La población de estudio para la presente investigación está constituida por el personal que maneja el aspecto financiero y el representante legal de las veintidós (22) empresas con más de 10 empleados ubicadas en el municipio Barrancas - Departamento de La Guajira Colombiana, convirtiéndose en una población con un total de 44 unidades informantes.

En este sentido Tamayo (2013), señala que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Desde el punto de vista de Balestrini (2004), la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Aplicándose el censo poblacional que según Méndez (2006), en su obra refiere que el censo es aquel que consiste en estudiar todos los elementos de la muestra, es decir, es el método a través del cual se recolecta información de la totalidad de la población o universo en estudio, en este sentido, debido a que la muestra de esta investigación es finita (pequeña) aplicaremos el censo poblacional para todas las empresas en estudio.

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta con la construcción de un instrumento de tipo cuestionario tomando en cuenta la operacionalización, a través de las dimensiones e indicadores de la variable estudiada, diseñado por el investigador a partir de las variables estudiadas, Estrategias Financieras y Rentabilidad, como instrumento de medida o de recogida de datos. Fue redactado con orientación de respuestas múltiples, con una escala de actitudes Likert, entre las cuales el sujeto seleccionó aquella que mejor expresó la característica evaluada en los trabajadores.

Para la validación del contenido se procedió a consultar a una serie de expertos en el área, a quienes se le entregaron el cuestionario y un instrumento de validación con una serie de preguntas que recogieron sus juicios con respecto al objetivo general,

objetivos específicos y variable objeto de estudio, para establecer la pertinencia, la redacción y la concordancia de los ítems, así como dar sugerencia para los posibles cambios a los diferentes reactivos. En este sentido refiere Chávez (2007), que la validez es el grado en que un instrumento puede medir las variables, así mismo señala el autor que la validez es la eficiencia con que un instrumento mide lo que pretende medir.

En lo referente a la confiabilidad, Hernández et al. (2010), sostienen que la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. En el caso que ocupa esta investigación, los resultados de la muestra piloto, se calcularán aplicando la prueba de confiabilidad a través del estadígrafo coeficiente Alfa Cronbach.

En cuanto a la técnica de análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva aplicada lo cual permitió determinar el comportamiento de la variable en estudio, obteniendo por un lado el análisis por cada dimensión de la variable, calculando frecuencias absolutas, porcentajes, promedio ponderado y, por el otro, el análisis descriptivo de cada uno de los procesos estadísticos referidos. Los resultados fueron agrupados por dimensiones, tratados estadísticamente con el software SPSS; mientras que para el análisis de resultados y su correspondiente discusión se utilizó como marco de referencia tanto los antecedentes de investigación como sus bases teóricas.

## **Resultados**

El análisis de resultados permitió apreciar la percepción del investigador en función de la información suministrada por la población objeto de estudio a través de las técnicas de recolección de datos utilizadas; para la elaboración del análisis respectivo, asimismo se valorar el comportamiento de las dimensiones por medio de los indicadores con el propósito de contrastar los resultados con las teorías soportadas por los diferentes autores y de igual forma considerar los antecedentes consultados

## Capacidad de Inversión

Categoría de Respuestas		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
		5		4		3		2		1			
Indicadores		Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%		
Ahorro		4	3.03	15	11.36	12	9.09	83	62.88	18	13.64	2.27	Deficiente
Ubicación de capital		7	5.30	28	21.21	52	39.39	40	30.30	5	3.79	2.94	Mod. Deficiente
Consumo		1	0.76	19	14.39	56	42.42	47	35.61	9	6.82	2.67	Mod. Deficiente
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>3.03</b>	<b>62</b>	<b>15.66</b>	<b>120</b>	<b>30.30</b>	<b>170</b>	<b>42.93</b>	<b>32</b>	<b>8.08</b>		
Promedio de la Dimensión	<b>2.63</b>												
Categoría de la Dimensión	<b>Mod. Deficiente</b>												

**Fuente:** Los autores (2014)

### Discusión

Asumiendo la información expresada en la tabla Capacidad de inversión, la mayoría de las respuestas dadas por los sujetos se encontraron en la alternativa Casi Siempre con una frecuencia de 170, que representa el 42.93% del total de las mismas. A continuación se señalaron las alternativas Algunas Veces (30.30%), Casi Siempre (15.66%), Nunca (8.08%), Siempre (3.03%); con un promedio ponderado de 2.63, ubicando a la dimensión en la categoría Moderadamente Deficiente.

Para la dimensión capacidad de inversión, evaluado como moderadamente deficiente, dada la percepción de los sujetos encuestados que para este estudio fueron los representantes legales y responsables de finanzas de las empresas registradas en la Alcaldía de Barrancas; destacando los indicadores: ahorro, el cual presento un comportamiento deficiente, es decir que en el contexto estudiado existen limitaciones en cuanto a la cultura de ahorros, hallazgos que coinciden con lo referido por Mankiw (2007) a lo largo de la formación de capital de un país depende de su tasa nacional de ahorro.

Cuando un país ahorra mucho su stock de capital aumenta vertiginosamente y su producción potencial experimenta un rápido crecimiento. Cuando la tasa de ahorro de un país es bajar su equipo y sus fábricas se vuelven obsoletos y su infraestructura

comienza a deteriorarse. Esta estrecha relación entre el ahorro, la inversión y el crecimiento económico es la principal razón por la que los economistas les preocupan la tasa de ahorro de un país.

En cuanto, a los indicadores ubicación del capital y consumo evaluadas ambas como moderadamente deficiente según las consideraciones de los sujetos consultados; en relación al primero, esto coincide con lo citado por Ekelund y Hébert (2005), es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones propias de cualquier género, que en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.

Mientras que el segundo con lo señalado por Ballesteros (2010), el consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo. En términos netamente económicos se entiende por consumo la etapa final del proceso económico, especialmente del productivo, definida como el momento en que un bien o servicio produce alguna utilidad al sujeto consumidor.

## **Conclusiones**

Para dar respuesta al objetivo capacidad de inversión en el desarrollo empresarial del Municipio de Barrancas-La Guajira Colombiana; los resultados evidenciaron que existen barreras que limitan la inversión por cuanto no están dadas las condiciones básicas para la recuperación de la inversión debido a las restricciones en el ahorro, la ubicación del capital y el consumo.

Es importante mencionar que las limitantes de las empresas estudiadas tienen que ver principalmente con el conocimiento del empresario, que en la mayoría de las ocasiones no cuenta con los conocimientos administrativos y financieros necesarios, no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los arrincona y se les complica el posicionarse en el mercado, cabe mencionar que cada día es más difícil el competir, conseguir nuevos clientes que cada día son más y más exigentes.

En este sentido, también se puede inferir que las bases sobre las cuales descansa la actividad de este tipo de empresas en el municipio de Barrancas están sometidas a

complicadas y desalentadoras regulaciones, con lo cual se crea una alta incertidumbre organizacional así como un entorno de inseguridad jurídica que suprime las condiciones adecuadas para las inversiones y el sostenimiento a largo plazo de la iniciativa privada. La preocupación general que despiertan esas regulaciones es que no conducen necesariamente a un incremento de la producción de la economía o del empleo total.

### **Referencias Bibliográficas**

- Balestrini, M (2004). Como se elabora un proyecto de investigación. Editorial: Venezuela.
- Ballesteros, C. (2010). Ciudadanía del consumo: hacia un consumo más responsable. Caritas Española
- Chávez, N. (2007). La Investigación Científica. EDILUZ. Maracaibo, Estado Zulia
- Ekelund, R. Jr. y Hébert, R. (2005): Historia de la Teoría Económica y de su Método, McGraw-Hill, D.F.
- Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. Decima Edición, México: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (2010). Metodología de la Investigación. Editorial MC GRAW-HILL. 4ta. Edición. México.
- Mankiw, G. (2007). Principios de Economía. 3ª edición. España, Madrid.
- Méndez, C (2006). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. MC GRAW-HILL. Tercera edición. Bogotá – Colombia.
- Peumans, H (2007). Valoración de proyectos de inversión. Editorial. McGraw-Hill, D.F.
- Sabino, C (2010). El Proceso de la Investigación. Editorial PANAPO. Nueva Edición Actualizada. Caracas-Venezuela.
- Tamayo, M (2007). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. 4ta. Edición. México.
- Tarrago Sabaté, F. (2006). Fundamentos de economía de la empresa. Edición del autor.

# INDICADORES FINANCIEROS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL

Milangela Romero<sup>\*</sup>  
Derber Soto<sup>\*\*</sup>

## Resumen:

El estudio tuvo como propósito describir los indicadores financieros utilizados por las empresas de producción social del municipio Miranda. El estudio se realizó en el marco de una investigación de tipo Descriptivo, con diseño de campo, no experimental, y transeccional. La población estuvo constituida por cinco (05) empresas de producción social. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado con escala de tipo Likert, validado a través de la técnica de Juicio de Expertos y su confiabilidad fue 0,86. Las principales conclusiones arrojadas reflejan la ausencia de indicadores financieros producto del desconocimiento por parte de los gerentes o administradores de las empresas estudiadas y que es determinante para evaluar la rentabilidad de cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma.

**Palabras Clave:** Indicadores, Financieros, Rentabilidad

## FINANCIAL INDICATORS USED BY THE SOCIAL PRODUCTION COMPANIES

### Abstract

The study aimed to describe the financial indicators used by companies of social production of the municipality Miranda. The study was conducted as part of an investigation descriptive, with field design, not experimental, and transactional. The population consisted of five (05) social production companies. The instrument used was the structured questionnaire type Likert scale, validated through the technique of Judgment of Experts and its reliability was 0.86. The main cast conclusions reflect the absence of financial indicators product of ignorance on the part of managers or directors of companies surveyed and that is crucial for assessing the profitability of any company regardless of the size of it.

**Keywords:** Indicators, Financial, Performance

\* Doctorante en el Programa de Educación (UNERMB). MSc. en Gerencia Financiera (UNERMB 2010). Lcda. En Administración Mención Gerencia Industrial (UNERMB 1999). Experiencia docente como profesor en pregrado para las cátedras: Auditoría Administrativa, Control de Gestión, Estrategias y Política Gerencial. Experiencia docente como profesor en posgrado para las cátedras: Seminarios de Investigación. Indicadores de Gestión. PEII Nivel A-2. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Productividad en las Organizaciones CDICHT UNERMB. E-mail: [milangelaromerov@gmail.com](mailto:milangelaromerov@gmail.com)

\*\* Maestrante en Gerencia Financiera (UNERMB). Contador Público (Fundación Universitario San Martín Colombia). Profesor en la Cátedra de Costos, Economía, y Contabilidad General (UNIGUAJIRA). Profesor en las cátedras de Presupuesto, Costos I, Costos II, Paquete Contable, Auditoría I, Tributario I y II (UNIVERSIDAD DE PAMPLONA). [delbersoto@hotmail.com](mailto:delbersoto@hotmail.com)

## **Introducción**

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económica – social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a la que tienen los países según el carácter y eficacia de sus organizaciones.

En este sentido, un grupo de empresas incluyendo las de producción social constituyen en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios prestados.

En este mismo orden de ideas, la economía venezolana viene reflejando un panorama de optimismo en cuanto a la reactivación del aparato productivo, asumiendo las prácticas de cambio implementadas por el Estado para generar fuentes de empleo, aperturas de micro, pequeñas y medianas empresas, y por ende las empresas de producción social constituyendo esta situación una alternativa para el desarrollo del mercado de participación local. Este tipo de empresas juegan un papel importante en la estructura que conforma el plan de estratégico que viene desarrollando el gobierno nacional en cuanto al ámbito económico y social donde se encuentre inmerso, por ser su objetivo principal, el abastecimiento interno de bienes para satisfacer las necesidades internas de los ciudadanos y ciudadanas en un marco de economía social.

De allí que, alguna de estas empresas han considerado como una estrategia para la supervivencia reducir la nómina de sus trabajadores, así como también establecer controles estrictos en cuanto a los costos de operación relacionados con los gastos de administración, mano de obra, electricidad, agua, teléfono, alquiler y materiales; por cuanto las políticas económicas en materia de: control de cambios, impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, pueden afectar considerablemente el comportamiento económico y financiero de estas empresas, dado que sus egresos son mayores que los ingresos.

Este planteamiento, se soporta en la información suministrada por los gerentes de finanzas consultados por el investigador en entrevistas informales no estructuradas

realizadas en las empresas de producción social. En tal sentido, se ha planteado la necesidad de medir el impacto económico que estas medidas hayan tenido o puedan tener en la estructura de costos de las empresas objeto de estudio, con el fin de orientar los procesos internos, procedimientos y política, para determinar el impacto en su estructura de costo.

De allí que esta nueva situación en la cual se encuentra la empresas de producción social, configurada por el nuevo enfoque y visión de país en lo político, económico y social y ante la política económica establecida por el gobierno descrita anteriormente, se hace necesario revisar las variables económicas que inciden en la estructura de costos de las mismas.

Ante la situación presentada por las empresas objeto de estudio, es importante mencionar el objeto principal del presente artículo de dar a conocer sobre un conjunto de estrategias financieras, tanto para el manejo del activo, pasivo, patrimonio y otros instrumentos financieros que le faciliten el aprovechamiento de uso de fondos (efectivo) por parte de cada una de estas empresas, para obtener recursos económicos necesarios que permitan aplicarse de manera eficaz en la consecución de los fines rentables dentro de sus negocios y obtener la rentabilidad deseada, con el objeto de desarrollar el crecimiento empresarial de las organizaciones dentro del municipio y a la vez aumentar la fuente de empleos que mejoren la calidad de vida en el mismo.

Ahora bien, el presente artículo se encuentra estructurado con la fundamentación teórica, el cual ofrece al lector todas las bases teóricas que permitirán la fundamentación para la formulación de indicadores financieros, al igual que todos los conocimientos para poder aplicar los índices o ratios financieros adecuados para este tipo de empresas. Continuando con la metodología donde se identifica el tipo de investigación, así como el diseño de la misma, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, la confiabilidad y validez del instrumento y el análisis de los datos y finalmente, se señalan las conclusiones del estudio.



## **Fundamentación Teórica**

### **Indicadores financieros**

Al respecto, Serna Gómez (2006) establece que los índices financieros son razones contables tomadas de los resultados financieros periódicos de una empresa. Estas razones son una herramienta para diagnosticar el estado de una empresa, teniendo en cuenta la comparación realizada con los estándares y los promedios de la industria a la cual aquella pertenece. Esta herramienta nos da la posibilidad de releer los estados financieros desde otro punto de vista analítico. Además de permitir un diagnóstico, los índices o razones financieras son útiles para la planeación y el control financiero.

Así mismo, el análisis de los indicadores financieros es uno de los instrumentos más utilizados por los administradores para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Además se puede mencionar que estos indicadores se pueden aplicar a organizaciones con o sin fines de lucro.

El calcular y comparar los indicadores financieros ofrecen vías para investigar las relaciones entre distintas informaciones financieras. De manera que si se emplean estos índices, como una herramienta de análisis, deberá preocuparse por dejar documentado el modo en el que se ha calculado cada uno de ellos, y si se está comparando los números con otras fuentes, asegurarse de que conoce como se han calculado dichos resultados.

Para Block y Hirt (2005), las razones financieras se usan en gran parte de nuestra vida diaria y sirven para un propósito similar, pero es importante saber lo que se está midiendo para construir una razón y para entender el significado del número resultante. También hace mención a que estos índices se usan para ponderar y para evaluar el desempeño operativo de la empresa.

Para David (2011), los indicadores financieros se calculan a partir de la declaración de ingresos y del balance general de una compañía. Calcular los indicadores financieros es como tomar una fotografía, debido a que los resultados reflejan una situación determinada en un punto en el tiempo. Además se puede

mencionar que estos indicadores se pueden aplicar a organizaciones con o sin fines de lucro.

El uso de indicadores financieros obedece a la necesidad de disponer de un marco de información financiera para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Aportando elementos para promover el mejoramiento continuo de los recursos, abriendo a su vez la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objeto. A través de estos indicadores se caracteriza el éxito o la efectividad en sistema, programa u organización, permitiendo hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

### **Indicadores de liquidez**

Según David (2011:143), "Son aquellos que miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo", Serna Gómez (2006), menciona que el índice de liquidez mide la posición de una empresa respecto al efectivo y a los valores negociables frente a sus deudas de corto plazo, es decir, refleja su capacidad para cumplir sus obligaciones al vencimiento. Igualmente Dess y Lumpkin (2011), indican que los índices de solvencia o liquidez a corto plazo tienen como finalidad proporcionar información acerca de la liquidez de la empresa. En adelante, las razones de liquidez miden que tan bien los administradores han protegido los recursos organizacionales para cumplir sus obligaciones en el corto plazo. Dentro de este renglón encontramos el indicador actual y el indicador rápido (o prueba acida).

En adelante, las razones de liquidez hacen principal énfasis hacia la capacidad que tiene la empresa para liquidar las obligaciones contraídas a corto plazo a medida que se vuelvan pagaderas, es decir, mide que tan bien los administradores han protegido los recursos organizacionales para cumplir sus obligaciones en el corto plazo. Dentro de este renglón encontramos el indicador actual y el indicador rápido (o prueba acida).

### **Indicador actual**

Al respecto Serna (2006), menciona que este indicador muestra donde los activos corrientes son el efectivo y todos los bienes que sean de fácil realización, es decir, se

puedan convertir fácilmente en efectivo, en servicio o ser consumidos en un lapso menor a un (1) año; los pasivos corrientes son aquellas obligaciones que pueden cancelarse en un lapso no superior a un año, una razón actual ó corriente mayor o igual que 1 quiere decir que la empresa si tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La forma de calcular este índice o ratio es:

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

**Indicador rápido (o Prueba ácida):** Según Serna (2006), este indicador mide hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario. Esta prueba proporciona una liquidez más inmediata, debido a que los inventarios no se realizan tan rápidamente y los pasos anticipados no se pueden convertir en efectivo sino en servicios. Una prueba acida positiva es favorable para la empresa y significa que esta cuenta con la capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo con los activos de más alta realización.

Para Dess y Lumpkim (2011), las existencias o inventario son el activo circulante menos líquido. Además, su valor contable es de menor confianza a la hora de utilizarlo como medida de valor de mercado ya que no se tiene en cuenta la calidad de las existencias. Una parte de las existencias puede más tarde estropearse, quedarse obsoleta o perderse.

Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{(\text{Activos Corrientes menos Inventario})}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

### **Indicadores de endeudamiento ó apalancamiento**

Según David (2011), son aquellos indicadores que miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda, es decir, miden el grado en que los administradores recurren al endeudamiento para financiar las actividades que se realizan. En este sentido, los indicadores de endeudamiento destacan la posición general de deudas de la empresa y se evalúa en base de sus activos y del poder de generación de utilidades.

Para Serna (2006), el índice de endeudamiento proporciona una medición del nivel de apalancamiento de la compañía. Es importante plantear una política de endeudamiento acertada para suplir las necesidades financieras; sin afectar el óptimo funcionamiento de la empresa.

En este sentido, los indicadores de endeudamiento destacan la posición general de deudas de la empresa y se evalúa en base de sus activos y del poder de generación de utilidades. Es por ello que toda empresa al momento de endeudar los activos totales debe hacerlo teniendo una visión de su rentabilidad en términos de su capacidad para cubrir sus obligaciones de endeudamiento.

Dentro de esta categoría de indicadores encontramos:

**Razón entre deuda y activos totales:** Para David (2011), este índice mide el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores; es decir, tiene en cuenta todas las deudas de todos los acreedores sea cual sea su vencimiento. Es decir, esta razón da el porcentaje en el cual la empresa está financiada por endeudamiento, pues nos da referencia sobre el riesgo financiero de ésta.

En este sentido, indica el balance de la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera a largo plazo de la empresa. En otro sentido esta razón muestra la cantidad de endeudamiento de una empresa por cada bolívar invertido en capital.

Así mismo Jones Y George (2006), refiere que esta razón indica en qué medida han usado los administradores fondos prestados para financiar las inversiones.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total de Activos}}$$

**Razón entre deuda y capital a largo plazo:** David (2011), esta razón indica el balance de la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera a largo plazo de la empresa. En otro sentido esta razón muestra la cantidad de endeudamiento de una empresa por cada bolívar invertido en capital.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total de Capital de los accionistas}}$$

**Razón de intereses devengado:** Este índice determina la cantidad de utilidades operacionales que se generan por cada bolívar de interés adquirido por el endeudamiento, es decir, donde los intereses son los correspondientes a las obligaciones adquiridas. Al respecto David (2011), refiere que este indicador mide el punto hasta el cual los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.

En este orden de ideas Jones y George (2006), hace referencia a que este indicador mide hasta donde pueden declinar las utilidades antes de que los administradores no puedan cumplir con los cambios en intereses.

Su fórmula de calcular es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de Capital de los accionistas}}$$

### **Indicadores de actividad**

Para Serna (2006), los índices o indicadores de actividad son aquellos que permiten medir la eficiencia interna de la empresa cuando se habla del manejo de los activos para la obtención de ingresos y utilidades. Asimismo, David (2011:143), dice “los indicadores de actividad miden que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos”.

### **Rotación de inventarios**

David (2011) señala, este índice indica si la empresa cuenta con inventario excesivo y si lo vende lentamente en comparación con el promedio de la industria. Este indicador es de gran importancia, ya que involucra factores determinantes para los estados financieros de la empresa. Cuando el resultado arrojado por este ratio éste muy alto, se debe adoptar una estrategia para el manejo de éstos y buscar una mayor rotación del inventario.

Su fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$$

### **Rotación de activos fijos**

Al respecto David (2011), señala que este indicador mide la productividad que tiene la empresa u organización con respecto a sus ventas, en la planta y en la utilización del equipo. Este índice sirve para comparar la eficiencia de una empresa con la de otra similar, en otro sentido, se puede decir que se compara la productividad en las ventas, en la planta y en la utilización del equipo perteneciente a la misma, para así indicarnos que por cada bolívar invertido en el activo fijo de la industria este se refleja en las ventas que está pueda tener.

Su fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

**Rotación de activos totales:** Para Serna (2006), este indica que las inversiones permanentes son inversiones con carácter de permanencia, que no se involucran en la operación de la empresa y normalmente se realizan con ánimo de lucro ó poder; en otro sentido; este índice muestra si la empresa está generando un volumen suficiente de ganan

Su fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

**Rotación de cuentas por cobrar:** Serna (2006), menciona que este índice mide la liquidez de las cuentas por cobrar, cuanto mayor sea la rotación habrá más liquidez en la cartera y este índice se calcula normalmente por un periodo de un año. Este indicador nos indica también el tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas de crédito.

Su fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Ventas Anuales a Credito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

**Periodo promedio de recuperación:** Para Serna (2006), éste permite ver el tiempo promedio en el que la empresa logra recaudar los ingresos por ventas, con este

medición se ve la liquidez de las cuentas por cobrar, cuanto mayor sea el periodo promedio de cobro, existe una menor liquidez, en otro sentido, este índice indica el tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito. Así mismo Jones y George (2006), hace mención a que mide la eficiencia con que los administradores recaudan ingresos de los clientes para pagar los gastos.

Su fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Total Ventas a Crédito / 365 días}}$$

## Métodos

La investigación fue de tipo descriptiva, referida por Tamayo (2007:46) “como aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y comprensión de los fenómenos, es decir, trabaja sobre realidades de hechos y características fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. Enmarcándose bajo el perfil de un diseño de campo – no experimental – transeccional que según Hernández y otros (2010) se considera no experimental de campo, ya que las variables de estudio no fueron manipuladas presentándose tal y como se muestran en el contexto de análisis, siendo así un estudio de campo caracterizándose por que la información o data es recolectada de la realidad misma donde se suceden los hechos.

La población definida como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen características comunes, la cual se estudia y da origen a los resultados de la investigación, permiten indicar que ésta estuvo constituida por los gerentes o administradores de las empresas de producción social ubicadas en el Complejo Petroquímico Ana María Campos del municipio Miranda estado Zulia, contabilizando un total cinco (05) empresas de producción social. Se empleó el censo, es decir, que estas unidades de la población fueron tomadas en su totalidad.

### Descripción de las empresas de producción social

Empresas
EPS Estibas
EPS Sacos de Rafia
EPS Jeringas
EPS Tanques para Agua
EPS Pañales

**Fuente: CIAMCA (2012).**

Aunado a esto, se aplicó el instrumento tipo cuestionario que fue validado a través de la técnica Juicio de Expertos, que según Chávez (2007), se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Asimismo, para determinar el nivel de confiabilidad del mismo se aplicó la fórmula de Cronbach Alfa, ya que el instrumento se diseñó con respuestas cerradas pero de múltiples alternativas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca).

## Resultados

**Cuadro 6.**  
**Dimensión Indicadores Financieros**

Sub Dimensiones	Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	Indicadores	5		4		3		2		1			
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%		
Liquidez	Indicador Actual	2	40	0	0	0	0	2	40	1	20	2,73	Mod. Deficiente
	Indicador Rápido (o Prueba del ácido)	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1,00	Muy Deficiente
Endeudamiento	Razón entre deuda y activos totales	1	20	1	20	0	0	0	0	3	60	2,88	Mod. Deficiente
	Razón entre deuda y capital a largo plazo	1	20	1	20	0	0	0	0	3	60	2,88	Mod. Deficiente
	Razón de intereses devengados	2	40	0	0	0	0	2	40	1	20	2,73	Mod. Deficiente
Actividad	Rotación de Inventarios	1	20	1	20	0	0	0	0	3	60	2,88	Mod. Deficiente
	Rotación de Activos Fijos	1	20	1	20	0	0	0	0	3	60	2,88	Mod. Deficiente
	Rotación de Activos Totales	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1,00	Muy Deficiente
	Rotación de Cuentas por Cobrar	2	40	0	0	0	0	2	40	1	20	2,73	Mod. Deficiente
	Periodo Promedio de Recuperación	1	20	1	20	0	0	0	0	3	60	2,88	Mod. Deficiente
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>22,00</b>	<b>5</b>	<b>10,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>5</b>	<b>10,00</b>	<b>28</b>	<b>56,00</b>	<b>2.45</b>	<b>Mod. Deficiente</b>

Fuente: Romero y Soto (2010)

Los datos anteriores y un promedio ponderado de 2.45 reflejan que el personal encuestado, señala un comportamiento de la dimensión indicadores financieros en la categoría moderadamente deficiente. Situación que refleja la ausencia de estos dentro de las empresas que permitan evaluar la gestión durante el proceso.



## **Discusión**

Con respecto, a las dimensiones indicadores financieros y las sub dimensiones, liquidez, endeudamiento y actividad, los resultados determinaron marcadas deficiencias al respecto, situación ocasionada producto del desconocimiento por parte de los responsables de las empresas estudiadas. En tal sentido, es necesario contrastar estos resultados con las teorías que soportan la variable en estudio, según el criterio de David (2011) establece que cada vez se torna más complicado incrementar el margen de rentabilidad por la complejidad de los mercados y la existencia de gran competencia con fuertes políticas de ofertas y publicidad; de allí que las empresas que no consideren estos aspectos serán un blanco fácil para desaparecer. En consecuencia, este planteamiento se vincula con los resultados por cuanto las empresas estudiadas no asumen estas consideraciones por tal motivo, obtienen estos resultados.

En el mismo orden de ideas, los resultados de la investigación realizada por Cano (2005) señalando la importancia que representan los indicadores financieros para cualquier tipo de empresa, situación que deben reconocer las empresas de producción social ubicadas en el municipio Miranda.

## **Conclusiones**

Una vez presentados y discutidos los resultados se procede a presentar las principales conclusiones para la investigación en estudio:

\* A partir de la dimensión indicadores financieros y las sub dimensiones, liquidez, endeudamiento y actividad, los resultados determinaron marcadas deficiencias al respecto, situación ocasionada producto del desconocimiento por parte de los responsables de las empresas estudiadas en lo concerniente a los índices financieros determinantes para evaluar la rentabilidad de cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma.

\* En tal sentido, es importante mencionar que cada vez se torna más complicado incrementar el margen de rentabilidad por la complejidad de los mercados y la existencia de gran competencia con fuertes políticas de ofertas y publicidad; de allí que las empresas que no consideren estos aspectos serán un blanco fácil para desaparecer. En consecuencia, este planteamiento se vincula con los resultados por

cuanto las empresas estudiadas no asumen estas consideraciones por tal motivo, obtienen estos resultados.

\* En este mismo orden de ideas, los resultados de la investigación realizada señalan la importancia que representan los indicadores financieros para cualquier tipo de empresa, situación que deben reconocer las empresas de producción social ubicadas en el municipio Miranda.

\* Para culminar, los resultados obtenidos determinaron que las mismas no manejan los indicadores financieros estudiados en esta investigación; es decir, no cuentan con herramientas contables que le indiquen como está marchando el negocio progresivamente, estos hallazgos justifican el nivel financiero de este sector y las deficiencias encontradas. Es por ello que se promueve la utilización de las herramientas financieras para medir la rentabilidad de las empresas del sector, las cuales son desconocidas por los responsables de estas empresas.

### **Referencias Bibliográficas**

Block, S y Hirt, G (2005). Administración Financiera. 11a. Edición. MC GRAW-HILL Interamericana. México.

Cano, O (2005). Estrategias Financieras y Rentabilidad de las Instituciones del subsistema Banca Universal venezolana. Tesis para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención: Gerencia Financiera. Universidad del Zulia. Maracaibo

Chávez, N (2007). Introducción a la Investigación. Editorial ARS GRAFICA. Caracas-Venezuela.

David, F (2011). Conceptos de Administración Estratégica. 14a. Edición. Pearson Educación, México.

Dess, G y Lumpkin, G (2011). Negocios y Economía MC GRAW-HILL Interamericana de España.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (2010). Metodología de la Investigación. Editorial MC GRAW-HILL. 4ta. Edición. México.

Jones, J y George, J (2006). Administración Contemporánea. 4ta. Edición. MC  
GRAW-HILL Interamericana Editores. México.

Serna, H (2006). Índices de Gestión. 1ra. Edición. Editores 3R.

Tamayo, M (2007). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. 4ta.  
Edición. México.

# SALUD FINANCIERA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE INGENIERÍA DEL MUNICIPIO MARACAIBO

Luis Belloso \*

Milangela Romero \*\*

## Resumen

El objetivo se estableció en evaluar la salud financiera organizacional en las empresas de ingeniería y consulta del municipio Maracaibo. Bajo la metodología evaluativa, diseño no experimental, de campo, transeccional. La población se constituyó por las 14 empresas de ingeniería adscritas a la Cámara Petrolera Capítulo Zulia, para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado con 30 ítems; validado por 3 expertos con un nivel de confiabilidad de 0,93. Para el procesamiento y análisis se empleó la estadística descriptiva utilizando el Enfoque Integrado Multimodal. Los resultados reflejaron que la salud financiera se basa en niveles óptimos de capital de trabajo, mezcla de financiamiento, política de dividendos e inversión. Concluyendo con la formulación de lineamientos para lograr rentabilidad.

**Palabras clave:** Financiera, Salud, Organizacional

## ORGANIZATIONAL HEALTH FINANCIAL COMPANIES ENGINEERING OF MARACAIBO MUNICIPALITY

### Abstract

The goal was established to assess the financial health organizational engineering firms and consulting in Maracaibo. Under the assessment methodology, no experimental design, field, transeccional. The population was formed by 14 companies affiliated engineering Chapter Zulia oil chamber for data collection a structured 30-item questionnaire design; validated by three experts with a confidence level of 0.93. For processing and analysis was used descriptive statistics using the Integrated Multimodal Approach. The results showed that financial health is based on optimum levels of working capital, financing mix, dividend policy and investment. Concluding with the formulation of guidelines to achieve profitability.

**Keywords:** Finance, Health, Organizational

\* MSc en Gerencia Financiera (UNERMB). Licenciado en Administración de Empresas (URBE). TSU Informática (IUTPEC). Experiencia docente como profesor en pregrado para las cátedras: Estrategias y Políticas Gerencial, Investigación de Mercados, Análisis y Gestión de Costos, Desarrollo de la Capacidad Emprendedora. Experiencia docente como profesor en extensión para las cátedras: Gerencia de Inversiones, Finanzas y Entorno Empresarial, Toma de Decisiones Financieras, Gerencia Financiera Estratégica, Calidad de Servicio. Experiencia docente como profesor en posgrado para las cátedras: Seminarios de Investigación, Gerencia Financiera Estratégica, Gerencia Financiera, Evaluación Económica y Financiera, Toma de Decisiones. Consultor Organizacional. PEII Nivel AII. Conferencista Nacional e Internacional. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Productividad en las Organizaciones CDICHT UNERMB. E-mail: [luis\\_belloso@hotmail.com](mailto:luis_belloso@hotmail.com)

\*\* Doctorante en el Programa de Ciencias de la Educación (UNERMB). MSc. en Gerencia Financiera (UNERMB). Lcda. En Administración Mención Gerencia Industrial (UNERMB). Experiencia docente como profesor en pregrado para las cátedras: Auditoría Administrativa, Supervisión de Personal. Experiencia docente como profesor en posgrado para las cátedras: Seminarios de Investigación. PEII Nivel AII. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Productividad en las Organizaciones CDICHT UNERMB. E-mail: [milangelaromero@gmail.com](mailto:milangelaromero@gmail.com)

## **Introducción**

El estudio de la Salud Financiera Organizacional (SFO), es una manifestación determinante para obtener, fomentar, promover y mantener el desarrollo, crecimiento, sostenibilidad así como la rentabilidad empresarial. Donde los diversos estados que experimentan las entidades se cimentan en las variaciones en los patrones de conducta financiera así como en la formulación, implantación, desarrollo ejecución y control de efectivas estrategias orientas a la reducción del impacto de los riesgos financieros así como los elementos que disminuyen el valor de las entidades; razón por la cual los gerentes financieros se posicionan como los activistas principales en los procesos enaltecedores del valoración empresarial.

El desarrollo de patrones orientados a desarrollar y mantener una equitativa SFO se establece como una estrategia financiera diferencial orientada a garantizar la ejecución de la efectividad en la administración de los recursos (tanto económicos como financieros), con la finalidad de garantizar el desarrollo equilibrado de la organización. Generando resultados basados en indicadores de gestión, informes, análisis y proyecciones para determinar como la organización se establece con los competidores, la aplicación de las Normas Internacionales Financieras y lineamientos efectivos para garantizar la permanencia de las empresas en el tiempo (determinando premisas de planificación financiera basadas en el análisis del mercado y la situación económica del país).

En este panorama se visualizan las catorce empresas de ingeniería y consulta en el municipio Maracaibo, las cuales según las entrevistas realizadas al personal gerencial presentan la necesidad de continuar con el impulso de prácticas financieras orientadas a promulgar las actividades de desarrollo, crecimiento, fortalecimiento del capital de trabajo y con ello la maximización de las utilidades. Todo esto con la finalidad de generar valor a la organización dentro del mercado y garantizar tanto el análisis como el control de los riesgos como elemento diferencial entre el éxito y el fracaso.

Razón por la cual la evaluación de la SFO como variante interviniente en la gestión del administrador financiero se posiciona como un elemento de control y monitoreo (en función del impacto que este ejerce sobre las organizaciones, independientemente de su tipología, origen de capital, cantidad de empleados y actividad comercial, entre otros

factores). Donde todas las empresas experimentan el impacto de los riesgos financieros (unas en mayor proporción que otras), pero el estudio e intervención ante su presencia determina la orientación o el control de los elementos que inducen a la reducción de las utilidades y como consecuencia el abono del camino a la quiebra (tanto operativa como financiera).

Tradicionalmente la estructura organizativa de la empresa divide los procesos y actividades en áreas funcionales; con frecuencia estas áreas se relacionan con la producción, finanzas, recursos humanos, mercadeo, investigación y desarrollo, entre otras; aunque su denominación suele variar de una organización a otra. Obviamente estas funciones no operan en forma aislada, debido a la interrelación y comunicación entre ellas (lo que se constituye en un factor clave para el éxito de la estrategia global de la empresa).

El plan estratégico diseñado para la organización establece claramente los objetivos globales que se desean alcanzar y los cursos de acción necesaria para lograrlos (pero a un nivel genérico). Deben traducirse esos objetivos y estrategias a niveles más específicos para que cada área funcional pueda ejecutar adecuadamente su contribución al logro de los fines globales; de ahí la importancia de formular las estrategias funcionales. Al respecto Francés (2010), señala que cuando los gerentes de las áreas funcionales son responsables de las actividades de su área y formulan planes de acción específicos que orientan sus actividades para lograr los objetivos funcionales que impone la estrategia de la corporación y de cada uno de sus negocios. Según este autor, la formulación de la estrategia funcional debe considerar como insumos clave los siguientes:

La estrategia corporativa (diversificación y competitiva).

La estrategia de las unidades de negocio.

Análisis funcional del ambiente interno.

Análisis funcional del ambiente externo.

Desarrollo de ambos ambientes

Es a partir de la valoración del conjunto de elementos y situaciones con los cuales los Administradores, Gerentes y Directivos de las empresas de Ingeniería y Consulta desarrollan tanto la operatividad diaria como la administración de los recursos y de esta

forma pueden obtener la visualización de cómo optimizar los resultados financieros, que elementos se deben considerar para lograr la efectividad en la ejecución de las estrategias financieras; de esta forma se constituye en una táctica funcional para establecer una sana y equilibrada salud financiera organizacional.

En este orden de ideas, el artículo se divide en cinco secciones principales, donde se desarrollan los tópicos de fundamentación teórica, metodología, resultados, discusión y conclusiones; para finalmente presentar las referencias bibliográficas consultadas en el estudio

### **Fundamentación Teórica**

El objetivo formulado para el desarrollo del artículo se formula en evaluar la salud financiera organizacional en las empresas de ingeniería y consulta del municipio Maracaibo, para el desarrollo del mismo se recurre a la presentación de una diversidad de elementos teóricos los cuales se convierten en el punto de apoyo para la presentación y exposición de los resultados. En este sentido la conceptualización de Fernández (2010), Higgins (2011) y Viscione (2010) se establece como el marco referencial de la SFO.

**Salud Financiera Organizacional:** Se establece como la conjunción de elementos que intervienen en una valoración significativa y determinante del conjunto de elementos que en forma directa o indirecta intervienen en el desarrollo de las finanzas organizacionales del conjunto de elementos que en forma directa o indirecta intervienen en el desarrollo de las finanzas organizacionales. Y que en forma directa pueden inducir a predecir o desestimar la quiebra de las empresas. (Fernández, 2010, p. 78).

Por su parte el criterio de (Higgins, 2011, p.45), establece que toda organización se debe evaluar constantemente los posibles escenarios para evitar sorpresas en su desarrollo. Uno de esos escenarios está relacionado con la liquidez; es decir si esta no existe no hay ventas ni producción, por lo tanto, se incumple en los objetivos. Asimismo, se debe saber cómo se va a minimizar los riesgos así como los instrumentos normativos que sirven como guía para la ejecución de los planes. Con respecto a la aplicación de riesgos, se debe aplicar el análisis de tendencias del comportamiento de

los indicadores de liquidez, apalancamiento, endeudamiento, gestión, rentabilidad, entre otros factores.

Finalmente (Viscione, 2010, p.67), considera necesario conocer el desarrollo de las ventas, costos, productividad, entre otros elementos; igualmente, en qué medida los controles sirven para administrar los riesgos. Finalmente como resultado de esta evaluación se determina cuáles son los riesgos que pueden impactar en mayores pérdidas financieras para sugerir tipos de controles para minimizarlos.

Para determinar la veracidad del grado de SFO, se estudian una serie de ratios o indicadores; los cuales se orientan a la determinación de los elementos básicos que constituyen la veracidad del diagnóstico financiero organizacional. (Fernández, 2010, p. 81-82), los establece en el siguiente orden:

**1. Grado de Autonomía Financiera:** Este indicador se visualiza como una idea de la independencia o dependencia de la empresa en relación a los capitales ajenos. Representa la capacidad de los activos de la empresa para hacer frente a todas las deudas de la empresa. Es una garantía de seguridad de que todos los acreedores van a cobrar sus deudas. Indica el volumen de activos de que dispone la empresa para hacer frente a sus deudas tanto a corto como a largo plazo. Su expresión matemática es:  **$GAF = (\text{Capital Propio} / \text{Total Activo}) \times 100$**

**2. Coeficiente de Financiamiento:** Tiene como finalidad medir en qué proporción se utilizan medios propios y ajenos (fondos de trabajo) para lograr la acumulación de activos. El coeficiente de financiamiento se define como el porcentaje que sobre el importe total de un gasto presupuestario o inversión, queda cubierto con recursos específicos afectados a su financiación. Este puede ser fijo, variable o mixto; en función de cómo se determine la cuantía de los ingresos presupuestarios que deben cubrir la parte correspondiente del gasto presupuestario a financiar.

a) El coeficiente de financiación será fijo cuando los ingresos presupuestarios a percibir para el financiamiento de un gasto se cuantifiquen en términos porcentuales, en función del gasto presupuestario efectivamente realizado, con independencia de que coincida o no con lo inicialmente previsto.



b) El coeficiente de financiamiento será variable cuando los ingresos presupuestarios a percibir se cuantifiquen en términos absolutos, con independencia de la cuantía del gasto presupuestario a realizar. Es decir, el coeficiente irá variando en función de la propia ejecución del gasto presupuestario.

c) El coeficiente de financiamiento será de tipo mixto, en los casos en que los ingresos presupuestarios afectados a la financiación de una unidad de gasto cubran porcentualmente el gasto presupuestario derivado de su ejecución hasta una determinada cuantía, transformándose, una vez superada ésta, en un importe fijo independiente del gasto presupuestario realizado. Este tipo de coeficiente se caracteriza por ser fijo hasta que superado un determinado límite de gasto presupuestario se transforma en variable de forma automática. Este coeficiente presenta dos variaciones, las cuales son:

a. **CF del Activo Fijo= (Capital Propio + Capital Ajeno LP) / Activo Fijo**

b. **CF del Circulante= (Exigible a CP / Activo Circulante) x 100**

**3. Ratios de Poder Predictivo:** Para el estudio de estos ratios se debe recurrir al análisis de: Flujo de Caja (Ejecutado más no Proyectado), Utilidades Netas, Total Exigible (Cuentas y Efectos por Cobrar de un período determinado), Total de Activo Circulante (de un período determinado), Total de Efectivo (Caja y Banco (de un período determinado), Costos de Producción (de un período determinado) y Depreciaciones.

**4. Solvencia de Altman:** También conocida como indicador Z, el cual tiene como finalidad establecer la medida (en que el Capital, Utilidades No Repartidas, Utilidades Brutas, Valor de la Empresa y las Ventas) determinan la valoración financiera de la empresa. Donde la evaluación de las actividades operativas de la empresa aplicando el Altman Z-score propone un análisis fundamental para medir en el largo plazo la viabilidad de una empresa, lo cual ayuda a los inversores de capital a eliminar la confusión y el pánico sobre la probabilidad de quiebra de una empresa. Una valoración incorrecta de la viabilidad financiera de una empresa provoca graves consecuencias y enormes costos. La fórmula original es:

$$Z= V_1X_1+V_2X_2+V_3X_3+V_4X_4+V_5X_5$$

Z= Punto de Corte

$V_n$ = Coeficiente Discriminante

$X_n$ = Ratios Financieros

$$Z = ,012X_1 + ,014X_2 + ,033X_3 + ,006X_4 + ,999X_5$$

**Dónde:**

Z= Indicador Global (overall index)

$X_1$ = capital de trabajo / activo total

$X_2$ = utilidades retenidas / activo total

$X_3$ = EBIT / activo total)

$X_4$ = valor de mercado de las acciones / valor contable de los pasivos

$X_5$ = ventas / activo total

### Cuadro 1

#### Baremo para la interpretación de resultado Índice Z

VALOR ÍNDICE Z	CALIFICACIÓN
$\geq 3$	No presenta probabilidad de quiebra y se le considera segura.
$\geq 2,7$ y $\leq 2,9$	Zona de precaución, debe hacerse un análisis muy pormenorizado.
$\geq 1,8$ y $< 2,7$	Zona de alerta
$< 1,8$	La quiebra es inminente. El peligro financiero es máximo

Fuente: Fernández (2010), tomado de Almant (1968)

### Métodos

El desarrollo metodológico en una investigación representa un elemento relevante en el tratamiento del proceso de investigación, debido a que permite obtener datos y formular un modelo de verificación que facilite contrastar los hechos contra las teorías expuestas. Esto se obtiene al establecer patrones que permitan conducir el estudio hacia resultados válidos y confiables, su fin básico es precisar los métodos que permitan destacar las evidencias más significativas encontradas en relación a la variable objeto de estudio.

Para (Arnal, 2010, p. 89), quien señala que la Investigación Evaluativa constituye una síntesis al mismo tiempo que una extensión de una amplia gama de métodos de investigación que aportan información sobre cuestiones planteadas en torno a

situaciones de carácter educativos y sociales con el fin de generar un conocimiento y facilitar la toma de decisiones sobre los mismos. Este tipo de investigación contiene tanto métodos de investigación asociados al paradigma cuantitativo como al paradigma cualitativo.

Continuando con el señalamiento del autor mencionado anteriormente el Diseño de Investigación se establece como No Experimental, De campo, Transeccional (la variable en estudio no se manipulo, los datos fueron recabados en un único momento y directo en la fuente viva). La población se constituyó por las 14 empresas de Ingeniería y Consulta adscritas a la Cámara Petrolera Capitulo Zulia (ver cuadro 2), mientras que las unidades informantes las conformaron los Gerentes de Administración, Finanzas y General de las empresas (razón por la cual se recurrió a la técnica del Censo Poblacional al considerarse la población como finita y de fácil acceso a los investigadores). Para la recolección de los datos se recurrió al diseño de un cuestionario estructurado con 30 ítems, los cuales poseen opciones de respuesta bajo la escala de Likert (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca). Mientras que para el procesamiento de la información se recurrió a la estadística descriptiva, para finalmente utilizar el Enfoque Integrado Multimodal (cualitativo/cuantitativo) en el análisis de los resultados.

**Cuadro 1**  
**Distribución del Censo Poblacional**

<b>Empresa</b>	<b>Unidad Informante</b>	<b>Empresa</b>	<b>Unidad Informante</b>
ALTEZA	2	ATEC	1
ASINCRO	1	COPLAN	1
COVENCA	3	DICCA	1
GP CONSULTORIA	3	INELECTRA	3
INEMELCA	3	N&V	2
PCI	2	TIVENCA	3
VENECONSULT	3	VENINCO	2
<b>TOTAL UNIDADES INFORMATES</b>			<b>27 UI</b>

**Fuente:** Cámara Petrolera de Venezuela Capitulo Zulia (Julio 2015)

## **Resultados**

Los resultados del estudio permitieron establecer que dentro de las empresas que integran el estudio se desarrollan los siguientes aspectos:

- El 100% de las unidades informantes consideran que la Autonomía Financiera es un elemento fundamental dentro de las políticas financieras formuladas y aplicadas, razón por la cual se orientan a mantener márgenes de capital propio relacionados con la operatividad de las organizaciones así como de las necesidades estacionales determinadas en el plan anual de actividades en concordancia con la proyección formulada en el flujo de caja.
- Dependiendo del desarrollo armónico del flujo de caja se recurre a la utilización del financiamiento (a corto plazo) como herramienta de apalancamiento financiero para optimizar la estructura de capital y aportar dinamismo al desarrollo de las operaciones. Salvo para el desarrollo de proyectos de inversión los cuales califican a través del financiamiento a largo plazo (previa evaluación de los elementos de selección establecidos en el mercado pero generalmente asociados a las condiciones del crédito así como al costo del financiamiento).
- En relación al Coeficiente de Financiamiento, se obtuvo que el 90% de las unidades informantes manifiesta que para desarrollar este factor relacionado con el I Activo Fijo se recurre a la banca privada como fuente de financiamiento (a largo plazo), en contraposición del 10% quienes lo ejecutan a través del aporte de capital de los socios. Regularmente el arrendamiento financiero se considera la estrategia más certera para el desarrollo de metodologías financieras relacionadas con el rubro plantas y equipos.
- Mientras que un 90% de las unidades informantes señala que el Coeficiente de Financiamiento Circulante es su mayoría sirve de herramienta para cubrir las necesidades operacionales en el corto plazo, mientras que el 10% restante lo utiliza para cubrir necesidades esporádicas de capital. No obstante siempre es visualizado como una efectiva estrategia para el apoderamiento de recursos y el logro de los objetivos.
- Para los Ratios de Poder Predictivo, el 100% de las unidades informantes señala ejecutar en forma mensual y detallada al final de cada periodo económico el análisis de las variaciones en los siguientes rubros:
  - (a) Comparación del Flujo de Caja Real versus Proyectado.
  - (b) Composición y Antigüedad de las Cuentas y Efectos por Cobrar
  - (c) Total de Activo Circulante

- (d) Composición y Antigüedad de las Cuentas y Efectos por Pagar
  - (e) Ejecución de la Sincronización entre las Cuentas por Cobrar y Pagar
  - (f) Niveles de Efectivo (Caja y Banco)
  - (g) Porcentaje de Endeudamiento
  - (h) Depreciaciones y Amortizaciones
  - (i) Revisión de la Estructura de Costos
  - (j) Desarrollo de la Proyección de Ingresos
  - (k) Costos de Prestación del Servicio
  - (l) Utilidades Netas
  - (m) Factor de Rentabilidad
  - (n) Participación en el mercado de divisas
  - (o) Cumplimiento de los Deberes Formales
- Finalmente el Indicador Z o Índice de Almant no se ejecuta a plenitud, solo algunos elementos que lo integran son considerados como elementos para la evaluación (capital de trabajo / activo total y ventas / activo total)

## **Discusión**

A partir de las conclusiones obtenidas se formula la discusión de los resultados, la cual se resume en una serie de elementos que caracterizan la SFO dentro de las organizaciones en estudio:

- El grado de Autonomía Financiera se traduce en la proporción bajo la cual el capital propio de la empresa contribuye en forma significativa a la obtención del Activo (en su totalidad). En las empresas que integran el estudio la valoración de la autonomía se encuentra en el orden del 100%.

En concordancia con Fernández (2010), esto se considera como un elemento favorable y derivado de una sana cultura financiera así como de la aplicación de efectivas estrategias de financiamiento que han permitido maximizar el capital organizacional. Es decir las empresas desarrollan y mantienen autonomía sobre el origen del capital reflejado en los estados financieros.

- En relación al Coeficiente de Financiamiento del Activo se obtuvo que en un porcentaje elevado se recurre al financiamiento del activo fijo, lo que contribuye en

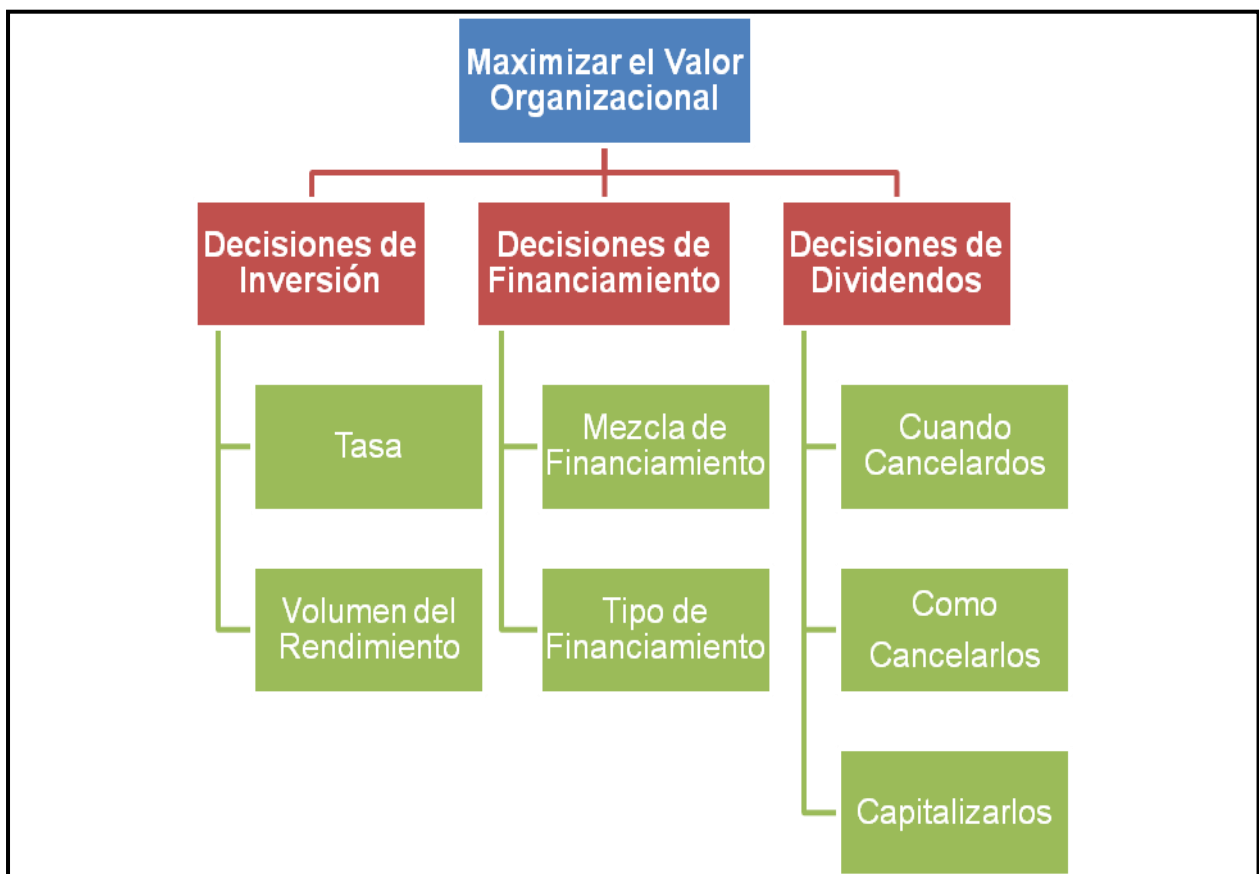
forma significativa al financiamiento del activo total de la empresa. Para Fernández (2010), esta práctica induce al desarrollo y oportuno crecimiento al promover la expansión como medida para optimizar el desarrollo financiero organizacional, controlando los elementos que dan origen a la mezcla de financiamiento como estrategia para dinamizar la estructura financiera, maximizar las operaciones y la valoración empresarial.

- Mientras que el Coeficiente de Financiamiento del Circulante se establece como una medida efectiva para cubrir las necesidades operacionales (planificadas o no), razón por la cual se establecen acuerdos y negociaciones con las instituciones financieras para aportar recursos con la finalidad de maximizar el desarrollo de la mezcla de financiamiento. Según Fernández (2010), esto se convierte en una efectiva estrategia financiera y de diferenciación (al permitir ejecutar actividades planificadas y en pocos casos no estructuradas en relación al conjunto de planes formulados).
- Por su parte los Ratios de Poder Predictivo se posicionan en su totalidad en un orden del 100% en función a la comparación de los objetivos planificados y los resultados obtenidos; razón por la cual su desempeño se considera favorable y armónico en relación a los objetivos financieros planificados para el desarrollo del escenario organizacional. En función de esto el autor Fernández (2010), lo determina como una medida efectiva en función al control de los diversos riesgos que intervienen en el desarrollo de las actividades operativas y financieras de las empresas; lo que evidencia un amplio control de los diversos elementos que intervienen en la dinámica. La recurrente evaluación de los elementos permite ejecutar el control concurrente como estrategia de medición.
- Para concluir los elementos que intervienen en la aplicación del Indicador Z, no se desarrollan en su totalidad, solo dos de los cinco componentes se estudian a cabalidad; lo más representativo de la ecuación (relación entre ventas y activo total) si se desarrolla al igual que la relación capital de trabajo / activo total. Pero el resto de los elementos no se analizan; razón por la cual la probabilidad de conocer su posible quiebra no es posible de determinar. Según Fernández (2010), en toda organización se deben visualizar elementos financieros organizados, controlados y distantes de la orientación a la quiebra (operativa y financiera de las empresas). No obstante la simple

observación no se considera como un factor determinante, razón por la cual la determinación del valor de la empresa en el mercado es una operación fundamental que debe ser ejecutada por una Calificadora de Riesgo con reconocimiento en el mercado. Para que determine la exacta posición de la organización y como los elementos intervienen a favor o en contra de ella.

## Conclusiones

Para concluir se establece que los resultados obtenidos se orientan al desarrollo eficaz y eficiente de la cultura financiera sana y equilibrada. Donde los Gerentes, Administradores y Gerentes Generales se preocupan por diagnosticar, evaluar y controlar los diversos elementos orientados al impacto del Riesgo Financiero (en sus diversas variantes) y con ello aumentar los márgenes de Salud Financiera.



**Fuente:** Fernández (2010). Tomado del Modelo Referencial de Almnat (1968) para garantiza SFO

Es decir las empresas evidencian el desarrollo de herramientas orientadas a evaluar su Salud Financiera, lo cual induce a resultados económicos/financieros certeros,

favorecedores y representativos del conjunto de estrategias (tanto financieras como diferenciales caracterizan la gestión operativa y administrativa) basada en la planificación, organización, dirección y control del conjunto de procesos orientados a fortalecer el desarrollo de las organizaciones, promulgar el crecimiento y garantizar la conjunción equitativa de elementos internos y externos dentro de la planificación financiera.

### **Referencias Bibliográficas**

Arnal, J. (2010). *El Proceso de Investigación*. DF, México: Editorial Atlántico.

Fernández, J. (2010). *Evaluación Financiera*: Colección Gerencia Empresarial. Caracas, Venezuela: Ediciones Marte.

Higgins, W. (2011). *Valoración Empresarial*. DF, México: Ediciones Sol de México.

Viscione (2010). *Finanzas*. Bogotá, Colombia: Ediciones Mundo Organizacional.



# POLÍTICAS FINANCIERAS ORGANIZACIONALES APLICADAS EN LAS PYMES DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO

Luis Villalobos<sup>\*</sup>  
Mariela Herrera<sup>\*\*</sup>

## Resumen

El estudio consistió en evaluar las políticas financieras organizacionales en las Pymes del Municipio San Francisco. Desde el punto de vista metodológico calificó con una tipología evaluativa y diseño no experimental, de campo transeccional. La población consideró a las 76 Pymes que desarrollan su actividad en la Zona Industrial II el municipio (registradas y activas ante el poder municipal) recurriendo a la técnica del Censo Poblacional. Los datos se recopilaban a través de un cuestionario estructurado, conformado por 20 ítems con 5 opciones de respuesta; determinada su confiabilidad con el coeficiente Alpha Crobach, obteniendo un resultado de 0.90. Los resultados determinaron la composición de las políticas financieras y su integración dentro de la planificación financiera como herramienta de control financiero.

**Palabras clave:** Contratistas, Organizacionales, Políticas Financieras.

## ORGANIZATIONAL FINANCIAL POLICIES IN SMES THE MUNICIPALITY SAN FRANCISCO

### Abstract

The study was to evaluate organizational financial policies in SMEs of the Municipality San Francisco. From a methodological point of view he called with a non-experimental evaluative type and design of transactional field. The population considered 76 SMEs who work in the city Industrial Zone II (registered and active at the municipal power) using the technique of the Population Census. Data were collected through a structured questionnaire comprised of 20 items with five response options; with particular reliability coefficient Alpha Crobach, obtaining a result of 0.90. The results determined the composition of financial policies and their integration within the financial planning and financial control tool.

**Keywords:** Contractors, Organizational, Financial Policies.

\* Participante en la Maestría Gerencia Empresarial (URBE). Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos (UJGH). Asesor Preferente en el Banco Occidental de Descuento (BOD). E-mail: [luis\\_vilgon@hotmail.com](mailto:luis_vilgon@hotmail.com)

\*\* Participante en la Maestría Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Administración de Empresas (URBE). Asesor Pyme en el Banco Occidental de Descuento (BOD). E-mail: [mariela\\_herrera\\_09@hotmail.com](mailto:mariela_herrera_09@hotmail.com)

## **Introducción**

El panorama económico mundial se ve afectado por un innumerable conjunto de elementos (entre los cuales se encuentran los de orden político, social, cultural, económicos y la globalización), los cuales repercuten en forma directa en las economías de los países y en las organizaciones; originando consecuencias negativas tales como disminución y/o contracción de fuentes de trabajo, desequilibrio en la conformación de la estructura de capital organizacional y la división de la equitativa aplicación de las políticas financieras organizacionales; bajo las cuales se establece y desarrolla el proceso de planificación financiera.

En Venezuela las organizaciones interactúan en un entorno cambiante y difícil, razón por la cual deben ejecutar una gran variedad de esfuerzos orientados a definir un conjunto de estrategias que le permitan enfrentar el entorno actual del mercado; el cual se caracteriza por la presencia de una competencia agresiva, encarecimiento de las de fuentes financiamiento, difícil obtención de divisas, aumento de la demanda y disminución de la oferta de bienes y servicios, aumento desproporcionado de la inflación, entre otros factores.

Además de los desafíos económicos que enfrenta el país, donde las condiciones del escenario donde actúan las empresas son altamente vulnerables; lo cual ha debilitado la capacidad financiera de los entes económicos. Contribuyendo a limitar la fortaleza de acción, así como el alcance prospectivo de las tácticas y técnicas emprendidas en materia de establecimiento de políticas gerenciales efectivas; las cuales básicamente se refieren a mantener liquidez de recursos monetarios para optimizar el desarrollo empresarial.

Otro situación que se presenta en las organizaciones, es el acceso y manejo de información contable y financiera veraz, que permita ejecutar el proceso de toma de decisiones efectivas orientadas al ámbito de acción de las empresas, sin inhibir el desarrollo productivo, restarle eficiencia al desarrollo de los trámites administrativos, promover la utilidad de la tecnología en el desarrollo de los procesos de trabajo y

adaptarse a las necesidades de las empresas para regular de esta forma la actividad económica y productiva de las mismas.

Las Políticas Financieras Organizacionales (PFO), se conciben como un determinado rango de acción general que se formulan, evalúan y controlan para regular un conjunto de situaciones recurrentes relacionadas con los objetivos planteados en la actividad organizacional; los cuales requieren de la asignación y monitoreo del uso de los recursos económicos. En este orden de ideas estas políticas dentro de la actuación de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) existentes en el Municipio San Francisco, no escapan de esta realidad limitante para desarrollar planes de crecimiento y desarrollo económico en las empresas, permitiéndoles aprovechar todas las oportunidades del entorno y participar en el desarrollo de la economía local; razón por la cual su efectividad en la aplicación de los recursos líquidos, evaluación de la cartera de crédito, administración del inventario y distribución de los dividendos se considera como parte vital del análisis organizacional.

## **Fundamentación Teórica**

### **Políticas Financieras Organizacionales**

Las Políticas Financieras Organizaciones se definen como un curso general de acción para situaciones recurrentes encaminado a alcanzar los objetivos económicos establecidos. Es una regla que norma la actuación y cuya observancia permite lograr los fines propuestos. Las empresas trazan diferentes políticas (las cuales se desprenden de su ámbito o esquema de acción), de cómo está conformada la estructura organizacional y las directrices planteadas en su planificación financiera. (Anderson, 2007, p.101).

Otro concepto se genera en al establecer que las organizaciones pueden obtener fondos a través de una gran variedad de instrumentos financieros; es así como definen a la política financiera organizacional como la mezcla de los instrumentos financieros usados para el financiamiento de una organización de acuerdo a los parámetros que se establezcan en el mercado. (Mondiono, 2006, p. 55).

Finalmente (Lacarte,2008,p.89), menciona que es responsabilidad de los

administradores financieros asignar los fondos a los activos circulantes y a los activos fijos, para obtener una mezcla de alternativas de financiamiento y así crear una apropiada política dentro del contexto de los objetivos de la empresa. Estas políticas se definen como una mezcla efectiva de alternativas en las opciones de financiamiento (las cuales deben ir de la mano con el desarrollo de los objetivos planificados), las mismas deben ser flexibles o restrictivas en función del análisis. En el ámbito de las políticas financieras, las más relevantes son:

### **Política Financiera de Recursos Líquidos**

Para (Anderson, 2007, p.103), quien menciona que una adecuada administración de los recursos líquidos desempeña un papel de importancia para garantizar la supervivencia empresarial, donde se reconoce que el control ejercido es importante porque permite no solo el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con los diversos sectores que cubren la demanda de bienes servicios, sino también precisar en qué momento del ciclo de operaciones se requiere acudir a recursos de crédito cuando el pronóstico del saldo arroja un valor inferior al mínimo establecido.

Por su parte, el manejo de los asuntos de tesorería también debe indicar cuándo es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, para obtener rendimientos durante el tiempo en que ocurra la situación de saldos reales superiores al mínimo. Un factor determinante en una política de recursos líquidos lo constituye la sincronización de los flujos de efectivo dada por corrientes de entrada que sumadas a las disponibilidades, permiten absorber las obligaciones contraídas durante el ciclo de operatividad de la empresa; esto es determinante para asegurar el funcionamiento administrativo, apoyar el ejercicio del abastecimiento, respaldar la labor productiva y financiar las tareas de mercadeo. El autor, señala que dentro de los factores claves y determinantes al momento de establecer una política financiera de recursos líquidos se encuentran:

(a) Pronóstico de ventas: al proyectarse las ventas y con el conocimiento previo de las políticas de cobro la empresa planea los momentos en que se realizarán las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo; esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el periodo de actividades.

(b) Programación de compras: según los planes de producción y con base en las solicitudes presentadas por los departamentos administrativos que proporcionan apoyo logístico a la producción en materia de suministro, se elaboran el plan de compras; analizando los elementos de la periodicidad de las adquisiciones y el momento real en que harán los desembolsos.

(c) Compromisos financieros: la información sobre las fechas en que deberán cancelarse las obligaciones, amortizar capital y cancelar intereses es determinante para presupuestar las necesidades y conservar el estatus ante el sector financiero.

(d) Necesidades mínimas de dinero operativo: este nivel mínimo se calcula con base a los pronósticos de ingresos y egresos, sin plantearse la necesidad de considerar fondos adicionales con los cuales garantizar los motivos de especulación.

(e) Necesidad mínima de dinero operativo: este es nivel mínimo se determina a través de los pronósticos de los ingresos y egresos, sin planearse la necesidad de considerar fondos adicionales con los cuales se puedan garantizar los motivos de especulación, precaución, operaciones y seguridad organizacional.

(f) Eficiencia administrativa: este factor tiene que ver con la certeza y efectividad que acompaña la elaboración de los presupuestos de la empresa. Si los planes son realistas, ello se traduciría en la obtención de los niveles de efectivo esperados, de lo contrario generaría una desincronización de los flujos de efectivo.

(g) Política bancaria de saldos mínimos: mediante el establecimiento de esta política el sector bancario le indica a las empresas el nivel mínimo de efectivo que debe mantenerse en una cuenta corriente.

(h) Aceleración de cobranza versus demora en pago: este enfrentamiento de decisiones conducirá a mejorar o empeorar la posición de liquidez. El aumento de fondos disponibles es producto de una combinación de rápida cobranza y lento pago, sin comprometer la obtención de descuentos por pronto pago.

(i) Capacidad financiera para obtener préstamos: cuanto más sólida sea la situación financiera de una empresa, en campos como respaldo de activos fijos, rentabilidad, grado de endeudamiento y crecimiento, tanto más factibles serán las posibilidades de conseguir préstamos de emergencia, cuando las necesidades de efectivo superen los saldos operativos y precautivos mantenidos.

(j) Gestión acelerada de cobranzas: la lentitud o la prontitud dadas en el proceso de recuperar la cartera tiene repercusiones directas sobre los saldos y la sincronización de efectivo.

En el mismo orden de ideas (Mondiono, 2006, p.59), establece que toda organización debe presupuestar sus ingresos y egresos (para esto debe constar con la suficiente información que permita precisar en qué momento del ejercicio económico se presentara el déficit o sobrante de fondos). En caso de presentarte déficit, la empresa deberá prever los mecanismos para acudir al mercado financiero y obtener el financiamiento (el cual puede ser a corto o largo plazo) mientras que en el caso contrario compete a la gerencia financiera analizar cuáles son las mejores oportunidades de inversión para orientar los recursos sobrantes.

La demanda de efectivo puede dividirse en tres categorías: transaccional, especulativa o de cautela. La transaccional responde a la necesidad de contar con dinero para cancelar a tiempo las deudas que surjan de la evolución normal de los negocios organizacionales. La demanda especulativa, responde a la obligatoriedad de mantener dinero en efectivo para beneficiarse de probables cambios en los precios de los productos (es decir mantener un stock), mientras que la demanda de cautela; responde a la necesidad de mantener una reserva para afrontar contingencias o situaciones fortuitas o inesperadas, las cuales no se encuentran contempladas en la planificación financiera.

Aparte de los motivos señalados anteriormente para mantener niveles de efectivo, la acertada administración de recursos líquidos debería considerar los siguientes factores, con la finalidad de establecer los niveles óptimos de efectivo: aprovechar los descuentos comerciales por pronto pago, demostrar una posición de alta liquidez con la que se puede satisfacer las normas de crédito establecidas por el sector financiero, aprovechar oportunidades comerciales favorables que puedan darse y sortear las situaciones de emergencia que puedan presentarse.

La demanda de recursos líquidos, consolidada por los aspectos antes mencionados, representa el soporte de lo que la teoría financiera ha denominado saldo mínimo, el cual debe garantizarse al comienzo y al término de cada mes, cuando se trata de empresas en marcha; o de cada año cuando se aborda el pronóstico del efectivo en proyectos de

inversión anualizados.

Finalmente (Lacarte, 2008, p.91), indica que es importante para las organizaciones mantener equilibradas bases en la administración del capital de trabajo. Esta alternativa se sustenta en la medida se ejecute un buen manejo sobre el nivel de liquidez, esto se debe a que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo esto a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa.

### **Política Financiera de Cartera**

En relación a este aspecto de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones el autor (Anderson, 2007, p.105), señala que la cartera de una empresa es el resultado del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos y constituye un activo valioso que requiere evaluar las herramientas que pueden implementarse para que las cuentas por cobrar se administren eficientemente, de manera que su nivel óptimo pueda determinarse una vez consideradas y evaluadas las siguientes variables:

- a. Los elementos que intervienen en la política financiera.
- b. Las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito
- c. Las decisiones financieras que debe analizar la gerencia de crédito
- d. Los objetivos perseguidos por el hecho de conceder el crédito

Donde toda organización debe contemplar dentro de sus políticas financieras las observaciones que plantea la política de cartera, con la finalidad de pronosticar la demanda de sus productos y servicios (con la cual se obtiene el presupuesto de ingresos), planificar el comportamiento de sus compras (presupuesto de gastos) y elaborar de esta forma una planificación financiera que permita proyectar las fechas de entrada y salidas de efectivo (compromisos financieros). El mismo autor, establece que dentro de los factores claves y determinantes al momento de establecer una política financiera de cartera se encuentran: nivel de liquidez, nivel de incobrabilidad aceptado, tipos de productos o servicios, canal de comercialización, deuda en contra a corto plazo, políticas crediticias de proveedores, investigación de clientes potenciales, determinación del nivel óptimo de cartera, características del crédito de la competencia,

términos comerciales: la extensión de los términos de crédito tendrá un fuerte impacto sobre el tamaño final del saldo de cuentas por cobrar y política de cobranza.

Continuando con la exposición de los autores se presenta la conceptualización de (Mondiono, 2006, p.64), quien expresa que para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro en una empresa, es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas de un retraso en pago, pero también a tomar acciones concretas cuando se presentan a fin de que estas no se repitan.

Concluyendo con la formulación de Lacarte (2008), para quien la estructura de la política de cartera consiste en hacer un análisis estricto y a fondo del cliente, los antecedentes crediticios son en parte la fuente de información que determinara en porcentaje, la venta a crédito. La responsabilidad y control de la cartera de clientes es para ambas áreas, la de ventas y cobranza ya que están ligadas. Las medidas preventivas tienen su piedra angular en saber seleccionar sabiamente la cartera de clientes. Antes de otorgar un crédito a un nuevo cliente, el responsable de créditos debe filtrar previamente a todos los solicitantes de crédito y descartar los morosos en potencia.

### **Política Financiera de Inventario**

El autor (Anderson, 2006, p.108), menciona que la administración de inventarios constituye una de las aéreas más álgidas y exigentes dentro de una organización, la cual demanda la atención de los directivos financieros representando una fuente de conflicto entre los diferentes niveles organizacionales comprometidos en la gestión del mismo. En materia financiera para determinar las políticas de inventario se hace necesario categorizar los costos para luego considerar los aspectos técnicos del almacenaje de inventarios.

Mientras que (Mondiono, 2006,p. 60), sostiene que la política de inventario debe está encaminada al logro del equilibrio, mediante su constante monitoreo, de una sana practica de compras, un óptimo nivel de inventarios, de las decisiones financieras y de los instrumentos matemáticos utilizados para optimizar el capital invertido y garantizar las utilidades planificadas. Donde las decisiones financieras de cualquier organización



relacionadas con la administración del inventario, se relacionan siempre en los volúmenes de ventas, la actitud de los compradores ante la empresa, los costos y la rentabilidad empresarial.

Por lo tanto debe guardarse una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de producción necesario para satisfacer la demanda; esto se puede lograr a través del establecimiento de un factor de correlación entre los insumos, los materiales por la producción y la capacidad de producción (cuantificada está en función de la demanda del producto por el mercado de consumidores). Los autores señalan que dentro de los factores claves y determinantes al momento de establecer una política financiera de inventario se encuentran: capacidad de bodegaje, capacidad de producción, comportamiento productivo y necesidad de capital.

Para finalizar (Lacarte, 2008, p.95), expone que la administración de inventario conjuga el efecto de estos sobre los volúmenes de ventas, la actitud de los compradores ante la empresa, los costos y la rentabilidad empresarial. Por lo tanto debe guardarse una relación entre el espacio físico de almacenamiento y el volumen de inventarios necesarios para satisfacer la producción, esto se logra a través del establecimiento de un factor de correlación entre los insumos y materiales requeridos por la producción y la capacidad de producción, cuantificada la misma en función de la demanda del producto por el mercado de consumidores.

### **Política Financiera de Dividendos**

Para Anderson, (2006, p.110), el desarrollo de la política de dividendos de una empresa se concibe como un plan de acción que deberá seguirse siempre que se decida en torno a la distribución o repartición de utilidades. En su formulación deben ejecutarse tomando en cuenta dos objetivos básicos, los cuales son la maximización del beneficio de los propietarios de la empresa así como proporcionar suficiente financiamiento.

Por su parte (Mondiono, 2006, p.73), señala que el objetivo más importante de toda empresa es impulsar el bienestar económico, financiero y social mediante una adecuada inversión del capital, dirigido a aquellas inversiones que arrojen el máximo rendimiento. La organización para poder realizar sus actividades requiere de recursos

financieros, de esta forma desarrolla sus funciones actuales y puede planificar la expansión así como el inicio de nuevos proyectos. Los factores que influyen en la política de dividendos son:

(a) Restricciones legales: En la mayoría de los países se prohíben a las corporaciones el pago de cuales quiera parte del capital legal en formas de dividendos., tal capital legal se mide por el valor contable de las acciones comunes. En otros países se exigen que esta clase capital incluya no solo el valor contable de las acciones comunes, si no también cualquier capital pagado en exceso del valor nominal. Tales restricciones para el menos cabo del capital se establecen generalmente a fin de proporcionar una base suficiente de capital social y proteger así los derechos de los acreedores.

(b) Restricciones contractuales: A menudo la capital de la empresa para pagar dividendos en efectivo se ve restringida por ciertas provisiones en un acuerdo de préstamo. Tales provisiones restrictivas prohíben, por lo general, el pago de dividendo en efectivo hasta que se determine cierta cantidad de ingreso, o bien, limitan la cantidad por distribuirse en forma de dividendo a ciertos porcentajes de las utilidades. Las restricciones contractuales sobre el pago de dividendos contribuyen a proteger a los acreedores contra pérdidas por insolvencia por parte de la empresa.

(c) Restricciones internas: La capacidad de la empresa para distribuir dividendos se ve a menudo restringida por la cantidad de efectivos en exceso disponible. Aunque es posible solicitar fondos en préstamos para el pago de dividendos, los prestamistas suelen mostrarse renuentes a conceder tales prestamos, ya que no producen beneficios tangibles u operativos que contribuyen a que la empresa pueden experimentar utilidades altas, su capacidad para el pago de dividendos puede verse restringida por un nivel bajo de activos líquidos.

(d) Perspectivas de crecimientos: Los requerimientos financieros de la organización de negocios guardan una relación directa con el grado de expansión o adquisición de activos proyectados. Si la empresa se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, puede utilizar todos los fondos necesarios para financiar los gastos de capital. Así mismo, una empresa con estas características requiere de fondos para mantener e incrementar su nivel de activos. Tales empresas suelen experimentar una necesidad

constante de fondos, y sus requerimientos financieros pueden definirse como inmediatos y considerables. Por el contrario, las empresas que presentan poco crecimiento pueden recurrir a los de fondos para reponer activos.

(e) Consideraciones de los propietarios: Al establecer una política de dividendos, el objetivo primero de la empresa debe ser el de maximizar el beneficio de los propietarios. Aunque no es posible establecer una política que garantice que todos los accionistas verán incrementada su inversión en forma de rendimiento, debe cuidarse de instituir una política que tenga un efecto favorable sobre el beneficio los propietarios.

(f) Consideraciones de mercado: Debido a que el beneficio de los propietarios de una empresa se refleja en el precio de mercados de las acciones (en forma individual), se deberá conocer la probabilidad de respuesta del mercado respecto de ciertos tipos de políticas al formular una política de dividendo adecuada (esto se conoce como variación en el precio de las acciones). Se cree que los accionistas prefieren un nivel fijo o creciendo de dividendos en lugar de un patrón.

Finalizando (Lacarte, 2008, p. 97), señala que al exponer que la política de dividendos se concreta en el establecimiento de la parte de los beneficios a retener en forma de reservas así como complementariamente la parte a distribuir en forma de dividendos. Es un aspecto importante que influye sobre la estructura financiera óptima, sobre el valor de la empresa y sobre el de las acciones; aunque no hay acuerdo sobre esto último.

## **Métodos**

Para (Correa, 2002, p.101), la Investigación Evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, esta debe proporcionar información para la planificación del programa, realización y desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, permitiendo hacer predicciones en relación a los resultados.

La tipología de la investigación califica como evaluativa, porque tiene como finalidad evaluar la aplicación de las políticas financieras organizacionales dentro de las pymes.

El mismo autor señala que los diseños de investigación no experimental y transversal, ejecutan la recolección de datos en un único momento sin efectuar manipulación deliberada de la variable. La población del estudio se conformó por las 76 Pequeñas y Medianas Empresas que desarrollan su actividad en la Zona Industrial II del Municipio San Francisco con un total de 85 unidades informantes (Gerentes y/o Administradores), recurriendo a la técnica del Censo Poblacional. Se elaboró y aplico un instrumento tipo cuestionario Aplicando un instrumento tipo cuestionario estructurado con en base a 20 ítems que miden en forma integral el comportamiento de la variable, con cinco opciones de respuesta (escala de Likert). El mismo fue validado por tres (3) expertos, para posteriormente aplicar una prueba piloto mediante el coeficiente Alpha Cronbach en cinco (5) empresas de otro Municipio; originado un resultado de 0,90 es decir un instrumento con elevado nivel de confiabilidad

## **Resultados**

- En referencia a las Políticas de Recursos Líquidos (PRL), se obtuvo que: Un 80% de las empresas aplica siempre dicha política dentro de su planificación financiera, en contraposición del resto (es decir un 20% quienes casi siempre o algunas veces aplican la política, en un 10% respectivamente). En relación a la planificación de las necesidades de efectivo para cubrir los compromisos adquiridos, el 100% considera siempre los compromisos contraídos al realizar las proyecciones de las necesidades de efectivo para un período determinado. Mientras que considerar los beneficios que conlleva la aplicación de esta política, un 80% manifiesto que siempre es favorable incluirla en la gestión financiera y administrativa; en contraposición del 20%, quienes consideran beneficioso aplicarla casi siempre.
- Para las Políticas Financieras de Cartera (PFC), se obtuvo que: Un 70% casi nunca aplica dicha política dentro de su planificación financiera, en contraposición del resto (es decir un 30% quienes siempre, casi siempre o algunas veces aplican esta política; en un 10% respectivamente). En relación a la sincronización entre los plazos establecidos para cobrar y pagar los derechos y obligaciones, un 70% considera algunas veces estos plazos, en contraposición con el 30% quienes los consideran casi siempre o casi nunca (en un 20% y 10% respectivamente). Mientras que en considerar

ejecutar un análisis de los clientes potenciales o futuros, el 100% manifestó que casi nunca utilizan este control para evaluar a sus clientes.

- Mientras que para las Políticas Financieras de Inventario (PFI), se puede obtener que: Un 70% algunas veces aplica dicha política dentro de su planificación financiera, en contraposición del resto (es decir un 30%) quienes casi siempre aplican esta política. En relación a la planificación de las compras para mantener niveles óptimos de inventarios el 100% afirmó que siempre lo hace. Mientras que considerar el espacio físico disponible para el almacenamiento de las compras el 60% manifestó que casi siempre lo considera en contraposición con el 40% quien manifestó considerarlo siempre.
- Finalmente las Políticas Financieras de Dividendos (PFD), dentro del censo poblacional (CP), se puede concluir que: Un 80% siempre aplica dicha política dentro de su planificación financiera, en contraposición con el 20% quienes casi siempre la aplican. En relación a la expansión a través de los dividendos un 80% siempre aplica la política dentro de su planificación financiera, en contraposición con el 20% quienes casi siempre la aplican. Mientras que considerar los diversos factores legales que se deben cumplir al aplicar dicha política el 100% manifestó acatarlos siempre a cabalidad.

## **Discusión**

- Para las Políticas Financieras de Recursos Líquidos y en concordancia con el planteamiento de (Anderson, 2007), se destaca la importancia que posee el aplicar y controlar la política de recursos líquidos en toda organización, efectuando un seguimiento oportuno; generando resultados positivos como lo es la fiel ejecución de los compromisos adquiridos y planificados, con la finalidad de garantizar un sano y equilibrado flujo de caja, de esta forma se crean los mecanismos de cobertura de déficits o inversiones de excedentes de efectivo (dependiendo cual sea la situación o necesidad del período en el cual se está realizando la planificación financiera).

Todo con la finalidad de lograr la aplicación de controles tanto operativos como económicos y financieros, partiendo de la premisa que la empresa necesita obtener dividendos y/o utilidades en su ejercicio económico; es decir necesita tener rentabilidad.

- Para las Políticas Financieras de Cartera y en concordancia con el planteamiento de (Anderson, 2007), se señala la importancia que posee la aplicación de una correcta política de cartera en toda organización, debido a que el otorgamiento de créditos constituye uno de los activos más valiosos para una organización (como lo son las cuentas o efectos por cobrar), razón por la cual se deben evaluar aspectos tales como: condiciones de facturación, nivel de liquidez del cliente, canales de comercialización entre otros factores.

Todo con la finalidad de poder cubrir a cabalidad la evaluación previa que se debe efectuar a los clientes potenciales para transformarlos en clientes actuales (como mecanismo de control), con la finalidad de planificar las operaciones económicas y financieras de la organización en función de los resultados que se esperan obtener, de esta forma se estaría garantizando la entrada constante de recursos líquidos a la organización y como consecuencia la cartera de clientes sería considerada como sana y satisfactoria a la par de estar cumpliendo con la política de recursos líquidos.

Es decir, se crea un mecanismo o secuencia coherente de pasos para lograr una equilibrada estructura de capital de trabajo en la organización, generando en forma oportuna los recursos económicos necesarios para satisfacer la demanda operacional requerida en el dinamismo diario organizacional.

- Para las Políticas Financieras de Inventario y en concordancia con el planteamiento de (Anderson, 2007), se evidencia la importancia que posee la aplicación de una correcta política de inventario en toda organización, debido a que esta exige un monitoreo constante, oportuno de sus inventarios; con la finalidad de controlar los costos generados por la adquisición de mercancía o materia prima, el almacenamiento de esta (incluyendo los gastos derivados de esta operación), el tamaño de pedidos y los niveles de inventario óptimos determinados a través de los diferentes métodos de valoración.

Todo en función de la operatividad diaria de la organización y el promedio de consumos efectuados (al establecer el factor de correlación entre insumos almacenados y materiales requeridos para sus procesos), con la finalidad de lograr un balance justo entre las diferentes partidas que integran el inventario.

- Para las Políticas Financieras de Dividendos y en concordancia con el planteamiento de (Anderson, 2007), se establece la importancia que posee la aplicación de una correcta política de dividendos, la cual tiene que estar orientada en función de maximizar los beneficios de los socios e incrementar la opción de financiamiento (al establecer una adecuada inversión) este tipo de política se recomienda aplicarla en ciertos periodos de madurez organizacional; con la finalidad de obtener una sólida estructura de capital. Los factores más considerados al aplicar esta política son: la perspectiva de crecimiento, las restricciones mercantiles y los estatutos de creación de la organización.

## **Conclusiones**

En conclusión y orientando los resultados obtenidos en el análisis de de la variable en estudio, se concluye que dentro de las Políticas Financieras Organizacionales más utilizadas y/o empleadas en las Pymes de la Zona Industrial II del Municipio San Francisco se encuentran: La Política de Recursos Líquidos y La Política de Dividendos; es decir estos dos mecanismos permiten comprender el inicio de la planificación financiera de estas organizaciones al buscar los componentes a través de los cuales su estructura de capital se mantiene estable, determinando cuales pueden ser los métodos de financiamiento a los cuales recurren.

Aquí se toma como referencia varios aspectos, entre los cuales se encuentran: el actual escenario económico y financiero del mercado, los diversos factores que predominan en nuestra economía, así como las condiciones o requerimientos que establecen las diversas entidades financieras y de inversión a las cuales las organizaciones pueden recurrir a buscar financiamiento.

En relación a las políticas de cartera e inventario, las mismas no poseen casi demanda dentro de la planificación financiera de las organizaciones estudiadas, debido a que estas no se pueden aplicar con frecuencia; en este caso los clientes no son seleccionados sino que se encuentran determinados en un mercado empresarial (al cual no se le puede aplicar ciertos lineamientos de análisis y proyecciones) mientras que los inventarios no son cuantiosos para poder establecer métodos de financiamiento a través de ellos.

En conclusión, las organizaciones mantienen patrones financieros direccionados en función de políticas definidas y estructuradas sobre la base de mecanismos que le permitan maximizar el flujo de sus operaciones, permitiendo mantener la rentabilidad organizacional y la permanencia de la misma dentro del entorno empresarial. Controlando en forma efectiva el costo del financiamiento al recurrir a las instituciones que efectivamente se consideran las ideales para desarrollar el financiamiento como parte integral del apalancamiento financiero organizacional.

### **Referencias Bibliográficas**

- Anderson, K. (2007). ***Introducción a las Finanzas***. 4ta. Edición. Bogotá, Colombia: Ediciones Multimedia.
- Correa, M. (2002). **El Proceso de Investigación Científica**. Cuarta edición. Distrito Federal, México: Ediciones Azteca.
- Lacarte, J. (2008). **Finanzas Corporativas**. 6ta. Edición. Medellín, Colombia: Ediciones Atlántico
- Mondiono, D. (2006). **Finanzas para empresas competitivas**. 3ra. Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Bariloche.



# CONTROL INTERNO DEL ÁREA FINANCIERA EN LAS ALCALDÍAS DE RIOHACHA Y MARACAIBO

Nazly Salazar \*

## Resumen

El presente artículo pretendió analizar el control interno en el área financiera en las alcaldías de Riohacha la Guajira Colombia y el municipio de Maracaibo del Estado Zulia Venezuela. La investigación descriptiva, no experimental transeccional. La población estuvo compuesta de 12 personas a las cuales se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos, para luego analizar los resultados por medio de estadística descriptiva, reflejadas en tablas frecuencias confrontadas con la teoría. Los resultados mostraron que los componentes del control interno se presentan medianamente, con fallas en los requisitos del proceso de control interno, cuyos objetivos son la información financiera y cumplimiento de las leyes, así como hay moderada presencia de los principios del control.

**Palabras clave:** Alcaldías, Área financiera, Control Interno.

## INTERNAL CONTROL OF FINANCIAL DEPARTMENT IN THE MUNICIPALITIES OF RIOHACHA AND MARACAIBO

## Abstract

This article sought to analyze the internal control in the financial area in the municipalities of Riohacha La Guajira Colombia and the city of Maracaibo, Zulia Venezuela. The non-experimental trans-sectional descriptive research. The population was composed of 12 persons who were applied a questionnaire to collect data, and then analyze the results through descriptive statistics, reflected in tables frecuencias confronted with the theory. The results showed that the components of internal control is fairly presented, flaws in the process requirements of internal control, which aims financial reporting and compliance with laws, and there is moderate presence of control principles.

**Keywords:** Financial Area, Internal Control, Mayoralty

\* Msc en Gerencia Empresarial (URBE). Contador Público (Uniguajira) Empleado en Corporación Autónoma Regional de la Guajira "Corpoguajira". Correo electrónico: [nany300208@gmail.com](mailto:nany300208@gmail.com)

## **Introducción**

El control interno se refiere fundamentalmente al conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia en atención a las metas y los objetivos previstos. Es importante mantener el control interno dentro de los diferentes rubros que son utilizados en la contabilidad de la organización y especialmente en aquellas donde se maneja gran cantidad de información.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (C.O.S.O.) (2010) define al control interno como el proceso de evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivos y personal en general para asegurar y mantener la efectividad, eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Sin embargo, el informe COSO destaca que el control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa ya que existen limitaciones que son propias de todos los sistemas de control interno y la efectividad de la herramienta depende de la habilidad de las personas que lo ejecutan.

En el caso de Venezuela, el 23 de septiembre de 2003 se dicta el Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional mediante el Decreto N° 2621, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.783 del 25-09-03 en el cual se establecen las disposiciones relativas a la organización del control interno en los organismos de la Administración Pública Nacional, Central y Descentralizada funcionalmente.

Primeramente, se dispuso de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna cuyo órgano del Poder Ejecutivo debe planificar sus acciones en función de los objetivos de la planificación estatal y las políticas públicas, garantizar razonablemente la existencia de un sistema de control interno eficiente que además de resguardar los bienes públicos y verificar la legalidad de los procesos, proporcione un flujo de información cierta, real y oportuna a las autoridades de cada ente para introducir los

correctivos necesarios durante la ejecución y lograr la continuidad de las acciones sobre la base de resultados de cada ejercicio.

Por lo tanto, el sistema de control interno y la auditoría interna eficientes constituyen mecanismos garantes del empleo de los recursos públicos en el cumplimiento de los fines del Estado, del cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas diseñadas para alcanzar esos fines y satisfacer las necesidades colectivas; así como de honrar los requerimientos de retroalimentación de los procesos para ajustarlos al entorno cambiante.

Al respecto, conforme a lo establecido en el Artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, el Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a la Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

En el caso de Colombia, este proceso ha contribuido la divulgación de herramientas jurídicas sobre el tema, fundamentalmente la Constitución Política de Colombia 1991, que en su artículo 209 establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. (...) la administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Asimismo, en su artículo 269, la Carta Magna, preceptúa que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que dispusiera la ley que para efectos de su reglamentación dictara el Gobierno.

En cumplimiento de este precepto se promulgó la Ley 87 de noviembre 29 de 1993, a través de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones; desarrollando el

campo de aplicación que establece en su artículo 5º que la presente Ley se aplicará a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral en los organismos de control en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

La implementación del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas es responsabilidad del representante legal de la entidad (C.N., art. 209 y 269 y L. 87/93, art. 6º). La aplicación de los métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia del control interno, es también responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de la buena marcha de la entidad pública es de todas las personas que laboran en ella.

El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad es de todos los servidores públicos frente al control interno, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad.

De cualquier forma, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione. Dado que el control interno depende del juicio humano; por lo que está sujeto a fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones, mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos. Estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados. Por ello, la alta dirección necesita evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal y dar ejemplo con la adhesión a estos controles.

En el caso de las alcaldías de los municipio de Riohacha en Colombia y Maracaibo en Venezuela, en conversiones extraoficiales realizadas a las personas encargadas del control interno, éstos muestran con preocupación que se en dichas alcaldías se observan recurrencia en las áreas de sistemas, las cuales por lo general no cuentan

con una estructura apropiada que garantice una completa e integral ejecución de los trabajos, procesos, procedimientos, actividades de las entidades, circunstancia que impide controlar ordenadamente los aspectos de mayor riesgo y relevancia dentro de los procesos sistematizados, decir que se encuentran desactualizados o en su defecto no poseen el personal capacitado necesario para la organización de las labores.

Por tal razón, en consecuencia se observa que los integrantes de los departamentos o unidades de auditoría interna de ambas alcaldías tienen dentro de sus funciones efectuar exámenes a las áreas críticas dentro de la municipalidad considerando aspectos especiales aplicables a cada una de ellas y en acuerdo a los lineamientos emitidos por la Corte de Cuentas de la República, sin descartar las áreas que requieren menos atención con el fin de corroborar el cumplimiento de las normas mínimas.

En este orden, las situaciones que sean detectadas por estos órganos de control o equipos de auditores conllevará a la aplicación de observaciones que dependiendo la gravedad del asunto serán imputada al funcionario responsable de la acción u omisión que origine el incumplimiento de los procedimientos internos vigentes, éste estará sometido a las acciones disciplinarias correspondientes de conformidad con las normas legales vigentes, el Reglamento de Actuación Disciplinaria, el Código de Ética y demás normas concordantes previstas.

En este sentido, es necesario el fortalecimiento de los departamentos o unidades de auditoría interna de ambas municipalidades aportando para ellos los procedimientos adecuados para realizar con efectividad su trabajo y a la vez respaldar su opinión, con el aporte a los auditores internos, éstos podrán darle seguimiento a sus planes anuales de auditoría así como realizar sus exámenes con base legal y respaldo fehaciente de su trabajo, considerando que actualmente no cuentan con los procedimientos de auditoría definidos para ninguna de las áreas a examinar.

Para el logro de este objetivo, es necesario establecer estrategias que incluyan aspectos técnicos, políticos y sociales, que permitan llevar a cabo una serie de programas que sin transgredir los aspectos legales establecidos en el ordenamiento jurídico de dichas alcaldías, las cuales puedan hacerse inclusive por departamento y no en un contexto generalizado, así de esta manera posibiliten obtener una mejor

distribución de los recursos financieros de estos Municipio en pro de su desarrollo físico y de servicios y con ello elevar la calidad de vida de sus habitantes.

## **Fundamentación Teórica**

### **Control Interno**

De acuerdo a Campay Amat (2013) el control interno comprende el plan de la organización como el conjunto de métodos o procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, también que la actividad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. Así mismo, Fonseca (2011) define el control interno como el conjunto de elementos que incluyen: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas, que se adoptan para respaldar a las personas en el logro de los objetivos de una entidad. Siguiendo su línea de desarrollo se establece que los objetivos del control interno deben recaer en las categorías relacionadas con la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información interna y externa, y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas internas aplicables.

Por otra parte, Mira (2006) afirma que el control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.

Se puede decir entonces, que el control interno se entiende como el sistema integrado por un conjunto de elementos adoptado por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones o actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales o legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

### **Componentes del Control Interno (Coso III)**

Según Fonseca (2011) el control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planteamiento, ejecución y monitoreo,

y representa una herramienta útil para la gerencia. Por lo tanto, no es un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en el cumplimiento de sus legítimas obligaciones.

Los componentes del COSO, hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de estados financieros libres de errores de materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptable. COSO está conformado por cinco (5) componentes interrelacionados de igual importancia. Cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto componente, es decir, el monitoreo está diseñado para asegurar que el control interno continua operando con efectividad.

De acuerdo a Campa y otros (2013) Es toda acción que garantice que los principios, funciones, actividades u operaciones de la administración se cumplan, de acuerdo con las normas constitucionales también legales; dentro de las políticas, objetivos, planes también proyectos establecidos con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad (Responsabilidad social). Los componentes de control interno son el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y actividades de seguimiento.

Por otra parte, Estupiñan (2006) afirma que el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos; los cuales de clasifican como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y seguimiento.

Se puede decir entonces, los componentes del control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento.

### **Requisitos esenciales en el Proceso de Control**

Para la Alcaldía del Municipio Playón, Santander (2006) son requisitos esenciales para facilitar el diseño y establecimiento del sistema de control interno, la flexibilidad, el equilibrio, la sistematización, la idoneidad, la verificación y la publicidad. Sobre este

particular, Escalona (2005) afirma que para que un sistema de control sea efectivo es necesario cumplir con ciertos requisitos entre los cuales se mencionan los siguientes: exactitud, oportunidad, equilibrio, flexibilidad, comprensión, criterios razonables, planificación estratégica, énfasis en la excepción, criterios múltiples, acción correctiva.

Según el Centro Cultural Bacata de Funza (2005), son requisitos esenciales para facilitar el diseño y establecimiento del sistema de control interno, la flexibilidad, el equilibrio, la sistematización, la idoneidad, la verificación y la publicidad.

### **Objetivos que persigue el Control Interno**

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Según Mejía (2006) expresa que atendiendo los principios constitucionales que deben caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del sistema de control interno se orientara al logro de los siguientes objetivos:

- \*Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten

- \*Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

- \*Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- \*Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

- \*Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros, entre otros.

Por su parte Restrepo, Sánchez, Araujo, Peña y Dineiger (2008) mencionan que vigilar que todas las actuaciones se adecuen a derecho y cumplan las finalidades planificadas, los veedores ciudadanos procuran la vigilancia de la gestión pública y sus resultados, en ejercicio de un derecho-deber que redunde en beneficio de toda la



comunidad. En suma, se trata de dos actuaciones que tienen diverso origen pero que procuran el mismo objetivo: la eficiencia y la transparencia de lo público.

Para Ager, Martínez y González (2006) el control interno tiene como objetivo vigilar que la gestión patrimonial y financiera del Sector Público discorra por causas legales. Este objetivo se obtiene mediante un doble control. El fiscal y el contable. Ahora bien; tanto uno como otro no son sino caras distintas de una misma función interventora y solo razones de economía procesal aconsejan que siempre que sea posible que actúen de forma simultánea y no sucesiva.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se puede inferir que los objetivos que persiguen el control interno son varios, pero entre los esenciales está el de proteger los recursos de la organización y que estos estén destinados para el bien de la sociedad, al mismo tiempo que se garantice la eficacia, la eficiencia y economía en las operaciones para que puedan llevarse a cabo la misión de la institución y por último velar porque la información de sus registros sea imparcial y confiable.

### **Principios fundamentales para el ejercicio del Control Interno**

El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

De acuerdo con Castro, García y Martínez (2010) Se refieren a la función administrativa como aquella que presta el servicio de los intereses generales del Estado; entre los funcionales se encuentran la igualdad, la moralidad, la eficacia, la economía, la celeridad, la imparcialidad y la publicidad. Para Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

Según Herrera (2012) los principios permiten establecer bases conceptuales para el ejercicio de las facultades reglamentarias y criterios generales para la solución de

vacíos en legislaciones. Es por lo que los principios deben tenerse en cuenta al momento de adoptar las políticas del Estado, pero también al resolver en casos concretos o partículas, situaciones derivadas del ejercicio de la función administrativa.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se puede decir que entre los principios fundamentales del control interno se encuentran la igualdad, la moralidad, la eficacia, la economía, la celeridad, la imparcialidad y la publicidad, estos principios deben ser tomados en cuenta para adoptar políticas del Estado.

### **Metodología Empleada**

La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental transeccional. Las unidades informantes estuvieron constituidas por personal de la Alcaldía de Riohacha en Colombia y de la Alcaldía de Maracaibo en Venezuela, sumando un total de 12 personas.

**Cuadro N° 2**  
**Distribución de Unidades Informantes**

<b>Unidades Informantes</b>	<b>Alcaldía del municipio Riohacha</b>	<b>Alcaldía del Municipio Maracaibo</b>
Secretario de hacienda y crédito público	1	1
Secretaria y/o asistente del secretario de hacienda	1	1
Jefe de presupuesto	1	1
Contador público	1	1
Tesorero	1	1
Asistente tesorero	1	1
Sub total	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	

**Fuente:** Alcaldías: municipio Riohacha, Colombia y municipio Maracaibo, Venezuela (2014)

La técnica de recolección de datos fue mediante la observación mediante encuesta con la aplicación de un cuestionario contentivo de 69 ítems con alternativas tipo escala, el cual fue validado por medio del juicio de expertos, mientras que la confiabilidad

determinada por medio del coeficiente de Alfa Cronbach arrojando un valor de 0,97, resultando con alta confiabilidad. El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio de la estadística descriptiva destacando el procesamiento por medio de la tabulación de los resultados, para luego reflejarlos en tablas de frecuencias relativas que posteriormente fueron confrontados con la teoría.

## Resultados de la Investigación

Tabla 1

### Dimensión: Componentes del control interno (COSO III)

Indicador	Alternativas (%)										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla
Ambiente de control	16,7	0	61,1	16,7	22,2	27,8	0	55,6	0	0	3,94	2,61
Valoración de riesgos	44,4	0	11,1	27,8	44,4	44,4	0	27,8	0	0	4,0	3,00
Actividad de control	16,7	5,6	44,4	22,2	33,3	61,1	5,6	11,1	0	0	3,72	3,22
Información y comunicación	11,1	11,1	11,1	27,8	66,7	27,8	5,6	27,8	5,6	5,6	3,17	3,11
Actividad de monitoreo	5,6	5,6	61,1	27,8	33,3	33,3	0	33,3	0	0	3,72	3,06
<b>Total</b>	18,9	4,46	37,8	24,5	39,9	38,9	2,2	31,1	1,1	1,1	3,7	3,0
<b>Categoría</b>	<b>Medianamente presente / Baja presencia</b>											

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo con los resultados observados en la Alcaldía de Riohacha los componentes del control interno se presentan de manera media destacando la valoración de los riesgos, presentando más debilidad la información y la comunicación. Asimismo, en la Alcaldía de Maracaibo los componentes se presentan de manera baja destacando las actividades de control, pero con más problemas el ambiente de control. De tal manera, en los organismos estudiados no se cuenta con una buena estructuración del control interno dentro de su área financiera, denotando debilidades importantes en varios de sus elementos.

En la tabla 2, se observa los resultados para la dimensión requisitos esenciales en el proceso de control, donde se evidencia que en ambas alcaldías, no se

presentan los requisitos esenciales en el proceso de control interno en el sector financiero, donde medianamente se presenta la continuidad, flexibilidad e idoneidad, presentándose las mayores debilidades con el empleo de la publicidad dentro del control interno.

**Tabla 2**

**Dimensión: Requisitos esenciales en el proceso de Control**

Indicador	Alternativas (%)										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla
Continuidad	11,1	0	50,0	33,3	33,3	27,8	5,6	38,9	5,6	0	3,67	2,94
Flexibilidad	11,1	0	44,4	5,6	33,3	72,2	11,1	22,2	0	0	3,56	2,83
Equilibrio	0	0	27,8	22,2	38,9	16,7	33,3	61,1	0	0	2,94	2,61
Sistematización	5,6	0	38,9	33,3	11,1	44,4	33,3	16,7	11,1	5,6	2,94	3,06
Idoneidad	22,2	0	33,3	27,8	22,2	50,0	11,1	22,2	11,1	0	3,44	3,06
Verificación	0	0	50,0	16,7	33,3	38,9	16,7	33,3	0	11,1	3,33	2,61
Publicidad	0	0	0	11,1	27,8	22,2	50,0	38,9	22,2	27,8	2,06	2,17
<b>Total</b>	7,14	0	34,9	21,4	28,6	38,9	23,1	33,3	7,14	6,36	3,13	2,75
<b>Categoría</b>	<b>Baja presencia / Baja presencia</b>											

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados mostrados en la tabla 3, sobre los objetivos que persigue el control interno, se puede decir que en la Alcaldía de Riohacha los objetivos principales que persigue el control interno es la información financiera de contabilidad y el cumplimiento fiel de las leyes y regulaciones, sobre la efectividad de las operaciones, mientras que en la Alcaldía de Maracaibo, la media lo objetivos se centran en la información financiera, sobre las operaciones, presentándose debilidades en relación a los cumplimientos de las leyes.

**Tabla 3**

**Dimensión: Objetivos que persigue el control interno**

Indicador	Alternativas (%)										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla
Operaciones (efectividad y eficacia)	5,6	0	33,3	33,3	33,3	66,7	27,8	0	0	0	3,17	3,33
Información financiera (contabilidad de la información financiera)	5,6	0	61,1	30,5	33,3	52,8	0	16,7	0	0	3,44	3,44
Cumplimientos (Leyes y Regulaciones aplicables)	16,7	0	38,9	27,8	44,4	38,9	0	33,3	0	0	3,72	2,94
<b>Total</b>	9,3	0	44,4	30,5	37	52,8	9,27	16,7	0	0	3,4	3,2
<b>Categoría</b>	<b>Medianamente presente / Baja presencia</b>											

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

Los resultados para los principios fundamentales para el ejercicio del control interno, tabla 4, muestran que en la Alcaldía de Rihacha, se presentan de forma moderada, destacando el principio de legalidad, con valores más bajos en el principio de igualdad, mientras que en la Alcaldía de Maracaibo, se tiene una baja presencia de estos principios, donde en mayor valor se da en el de economía.

**Tabla 4**  
**Dimensión: Principios fundamentales para el ejercicio del control interno**

Indicador	Alternativas (%)										Media	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla
Legalidad	16,7	0	38,9	22,2	44,4	44,4	0	33,3	0	0	3,72	2,89
Igualdad	5,6	0	16,7	16,7	50,0	44,4	27,8	27,8	0	11,1	3,00	2,67
Moralidad	0	0	77,8	33,3	16,7	44,4	5,6	16,7	0	5,6	3,72	3,06
Eficacia	0	0	72,2	33,3	11,1	44,4	16,7	22,2	0	0	3,56	3,11
Eficiencia	0	0	77,8	27,8	22,2	55,6	0	16,7	0	0	3,78	3,11
Celeridad	0	0	66,7	27,8	33,3	44,4	0	27,8	0	0	3,67	3,00
Economía	0	0	38,9	27,8	38,9	61,1	22,2	11,1	0	0	3,17	3,17
Imparcialidad	0	0	38,9	11,1	61,1	72,2	0	16,7	0	0	3,39	2,94
<b>Total</b>	2,7	0	53,5	25,0	34,7	51,4	9,0	21,5	0	2,09	3,50	2,99
<b>Categoría</b>	<b>Medianamente presente / Baja presencia</b>											

Fuente: Elaboración propia (2015)

**Tabla 5**  
**Variable: Control Interno**

Indicador	Alternativas (%)										Media	
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca			
	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla	Col	Vzla
Componentes del control interno (COSO III)	18,9	4,4	37,8	24,5	39,9	38,9	2,24	31,1	1,12	1,12	3,7	3,00
Requisitos esenciales en el proceso de control	7,1	0	34,9	21,4	28,6	38,9	23,1	33,3	7,14	6,36	3,1	2,75
Objetivos que persigue el control interno	9,3	0	44,4	30,5	37,0	52,8	9,27	16,7	0	0	3,4	3,23
Principios fundamentales para el ejercicio del control interno	2,79	0	53,5	25,0	34,7	51,4	9,04	21,5	0	2,09	3,5	2,99
<b>Total</b>	9,5	1,2	42,7	25,4	35,1	45,5	10,9	25,7	2,07	2,39	3,4	2,99
<b>Categoría</b>	<b>Medianamente presente / Baja presencia</b>											

Fuente: Elaboración propia (2015)

Ante los resultados obtenidos para la variable control interno, se evidencia que dentro de la Alcaldía de Riohacha, el control interno se encuentra medianamente presente, presente los valores más altos en los componentes y los principio fundamentales para su ejercicio, sobre los objetivos, mientras que los valores más bajos, fueron en los requisitos esenciales. En el caso de la Alcaldía de Maracaibo, hay baja presencia del control interno, donde los valores más bajos se presentan dentro de los requisitos esenciales.

## **Conclusiones**

Para finalizar la investigación, a partir de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes consideraciones finales resultantes, que dan conclusión al trabajo:

Primeramente, al examinar los componentes del control interno el área de financiera de las Alcaldías del municipio de Riohacha Guajira Colombia y el municipio de Maracaibo del Estado Zulia Venezuela, se concluye que en el caso de la primera, estos componentes se presentan medianamente, destacando la valoración de los riesgos, presentando más debilidad la información y la comunicación. En tanto, para la segunda, los componentes se presentan de manera baja, destacando las actividades de control, pero con más problemas el ambiente de control, denotando fallas en varios de sus elementos.

Seguidamente, al identificar los requisitos esenciales en el proceso de Control interno en las Alcaldías del Municipio de Riohacha la Guajira Colombia y el municipio de Maracaibo del Estado Zulia Venezuela, se concluye que ambas instituciones hay una baja presencia de los requisitos esenciales en el proceso de control interno, donde la continuidad y flexibilidad se presentan en mediana presencia en el caso de Riohacha, mientras que los que presentan mayor debilidad es la publicidad y el equilibrio.

Por otra parte, al describir los objetivos que persigue el Control interno en las Alcaldías del Municipio de Riohacha la Guajira Colombia y el municipio de Maracaibo del Estado Zulia Venezuela, se concluye que en la primera los objetivos principalmente son la información financiera de contabilidad y el cumplimiento correcto de las leyes y regulaciones que regulan el área financiera, donde la efectividad de las operaciones presenta debilidades, mientras que para el caso de la alcaldía venezolana, los objetivos

se centran en la información financiera, sobre las operaciones, destacando debilidades en el cumplimiento de las leyes.

Asimismo, al caracterizar los principios fundamentales para el ejercicio del Control interno en las Alcaldías del Municipio de Riohacha la Guajira Colombia y el municipio de Maracaibo del Estado Zulia Venezuela, se concluye que los mismos se presentan moderadamente en la alcaldía colombiana, se presentan de forma moderada, destacando el principio de legalidad, con valores más bajos en el principio de legalidad, mientras que en la venezolana, se tiene una baja presencia, donde se presenta mayor debilidad en la igualdad.

Tomando en cuenta estos resultados concluyentes, se presentan algunas recomendaciones que presentan concordancia y dan solución o atenúan los problemas detectados, como lo son:

Establecer medidas de sanción a los empleados, de manera tal los mismos creen un ambiente de control donde sean cuidadosos en el ejercicio de sus actividades, controlando los posibles riesgos que se pueden presentar, así como manteniendo una buena comunicación con el resto de la organización.

Potenciar los sistemas de información y comunicación dentro del área financiera de las alcaldías, por medio de la reestructuración de los mismos, como base en sus procedimientos normativos, para de esa manera, poder contar con la información necesaria para aplicar las actividades de control de manera eficiente.

Establecer indicadores de productividad, donde se tenga como base de medición el valor de los costos que conllevan los procesos de control interno.

Crear canales de difusión donde se expongan los programas de desarrollo administrativo que se llevan a cabo en el área financiera, de manera tal puedan coadyuvar a mejorar las acciones de control dentro de la organización.

Establecer objetivos que determinen el desarrollo de las operaciones para el control interno, donde el factor económico se tome en consideración, para mejorar las funciones ejercidas dentro del área financiera.

## **Referencias Bibliográficas**

Atehortua, F. Bustamante, R. Valencia, J. (2008) ***Sistema de gestión integral.***



***Una sola gestión un solo equipo.*** Colombia. Editorial Gestión y Conocimiento.

Campa, F. Amat, O. (2013) ***Manual del controller.*** España. Editorial ACCID.

Castro, G. Garcia, L. Martinez, J, (2010) ***La contratación estatal: Teoría general.*** Argentina. Editorial Universidad del Rosario.

Committe of Sponsorins Organizations of the Treadway Commision (**COSO**) (1992) ***Internal Control.*** New York. Edita COSO.

Estupiñan, O. (2006) ***Análisis financiero y de gestión.*** Colombia. Editorial Ecoe.

Fonseca, O. (2011) ***Sistema de Control Interno.*** Perú. Editorial IICO.

Herrera, A. (2012) ***Aspectos Generales del Derecho admirativo Colombiano.*** Colombia. Editorial IBANEZ.

# **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO CONTABLE DE INSTITUCIONES PÚBLICAS PRESERVADORA Y CONSERVADORA MEDIOAMBIENTALES**

Edwin Redondo \*

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito analizar la gestión administrativa en el departamento contable en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas, fue de tipo descriptivo, diseño no experimental transaccional de campo. La población fue de 14 personas, a las cuales se les aplicó un cuestionario de 93 ítems para recabar la información para los resultados. De los resultados, se concluyó que la administración administrativa presenta valores medios con debilidades mostradas. En la misma tendencia se presenta la organización administrativa, los procesos de control, tipos de control, así como el control administrativo. De esta manera, la gestión administrativa presenta debilidades que no permitirían el éxito de la administración en las instituciones estudiadas.

**Palabras clave:** Administración, Medio ambiente, preservación.

## **ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE ACCOUNTING DEPARTMENT SPARING PUBLIC INSTITUTIONS AND ENVIRONMENTAL CONSERVATIVE**

## **Abstract**

This research was aimed to analyze the administrative management in the accounting department in the public institutions of preservation and conservation of the environment Colombo - Venezuelan, was descriptive, not experimental design transactional field. The population was 14 people, which were applied a questionnaire to 93 items to collect information for the results. From the results, it was concluded that the administrative management has means values shown weaknesses. In the same trend administrative organization, control processes, types of control and administrative control is presented. Thus, the administration has weaknesses that would not allow the success of the administration in the institutions studied.

**Keywords:** Administration, Environment, preservation.

\* Msc en Gerencia Empresarial (URBE) Contador Público (Uniautónoma) Empleado en Corporación Autónoma Regional de la Guajira. edwinrs8@gmail.com

## **Introducción**

En América Latina la tendencia de transformación en sus organismos públicos se desarrolla en la misma época que en Europa. La rearticulación de las relaciones Estado-sociedad, ofrece no sólo la oportunidad para la transformación del aparato estatal sino también un fortalecimiento de la sociedad. Esto se logra mediante una alteración de las simetrías en la distribución del poder social y político, y la generación de un crecimiento económico basado en la productividad, la competitividad, la equidad y la sustentabilidad ambiental.

Sin embargo, Bresser (2010) indica que ni las reformas administrativas clásicas, ni las reformas de segunda generación han resultado del todo. En muchos casos, los gobiernos se encuentran en una coyuntura decisiva, ya que el entusiasmo inicial que acompañó la ola de democratización que se propagó en América Latina ha comenzado a erosionarse y, en muchos casos, ha sido reemplazado por la insatisfacción y el cinismo.

En este tenor, la realidad de los países de América Latina es la existencia de una profunda brecha entre el grado de vigencia efectiva de los criterios expuestos en teoría con relación a la práctica. El desafío era superar el tradicionalismo de una Gestión Pública hermética, para transformarla en una abierta y profesional. Sin embargo, un “patrimonialismo” ha permanecido fuerte en la región, y los intentos de llegar a un servicio público profesional frecuentemente terminaban protegiendo únicamente los intereses corporativistas de las burocracias locales preocupadas por la obtención o la retención de privilegios especiales en sus respectivos mercados de trabajo.

Partiendo de lo expuesto con anterioridad, puede señalarse que Venezuela y Colombia no escapan a esta situación de cambios, requeridos en los procesos empresariales, en las tareas propias de la entidad, por cuanto las organizaciones en general pudieran estar atravesando serias dificultades sobre ese particular. Así lo plantea Díaz (2006), quien agrega que las políticas de producción, productividad, cambio parecieran no estar asociadas a su misión, a su visión, ni a su estructura organizativa; asimismo, que en algunas organizaciones sucede, continuamente, que los procesos de planificación y ejecución de tareas se convierten en un problema empresarial que acaba minando sus raíces productivas.

En este sentido, cabe destacar que actualmente, las economías de estos países enfrentan un fenómeno llamado: inestabilidad, el cual se ha convertido en un reto constante que hay que atacar, pues este influye en forma determinante en el desarrollo de las instituciones contemporáneas. La inestabilidad, ente otros sucesos, tales como: el clima competitivo, inflación, falta de inversión, fortalezas, debilidades, oportunidades, así como las amenazas propias de cada institución impulsan el desarrollo de nuevas concepciones estratégicas, donde la necesidad de utilizar instrumentos adecuados para afrontar la nueva realidad que viven las instituciones a fin de poder garantizar la permanencia del negocio en circunstancias inciertas.

Entrando al ámbito de la presente investigación, es de importancia señalar que para efecto de desarrollar un análisis de esta situación, en el cual se requiere conocer la gestión administrativa en el departamento contable, aplicándose a aquellas entidades del sector público Binacional, cuyo objeto social es la preservación y conservación del medio ambiente como son: la Corporación Autónoma Regional de La Guajira “CORPOGUAJIRA” ubicada en el Municipio de Riohacha, departamento de La Guajira en Colombia, y del Instituto Autónomo Regional del Ambiente IARA ubicada en Maracaibo, en el estado Zulia en Venezuela.

En ese contexto, se debe explicar que el Instituto Autónomo Regional del Ambiente del Estado Zulia (IARA), es un órgano adscrito a la Secretaría de Ambiente, Tierras y Ordenación Territorial de la Gobernación Bolivariana del Zulia, cuyas funciones radican principalmente en la conservación del ambiente y de los recursos naturales. El cual tiene como finalidad la conservación, defensa, así como el mejoramiento del ambiente, buscando de esta manera elevar la calidad de vida de las comunidades zulianas, a través de la planificación, organización, dirección, evaluación y control de actividades, a fin de optimizar el aprovechamiento de los Recursos Naturales.

Por otra parte, se tiene la Corporación Autónoma Regional de La Guajira “CORPOGUAJIRA”, la cual es una entidad pública del gobierno colombiano con plena autonomía, encargada de la administración pública de los recursos ambientales y su protección en su jurisdicción comprendida en el Departamento La Guajira exceptuando el Parque Nacional Natural Sierra Nevada de Santa Marta.

Dicha entidad está encargada de administrar públicamente los parques y áreas

forestales de La Guajira, lo que no se debe confundir con la administración propia de los parques: (a) Santuario de Fauna y Flora los flamencos; (b) Parque Nacional Natural Macuira; y (c) Reserva Forestal Montes de Oca. Esta a su vez, realiza proyectos en contra de la desertización; y la restauración de los suelos por medio de la reforestación. También vigilancia del tráfico de especies exóticas en el mencionado departamento.

Sus recursos financieros provienen de las regalías por concepto de explotación de hidrocarburos en La Guajira (carbón y gas natural) que en 2010 tuvo el valor de 18 mil 128 millones 72 mil 175 pesos colombianos (18.128.072.175) girados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, Ingeominas y el Ministerio de Minas y Energía.

Teniendo claro el propósito de ser de cada una de las instituciones a estudiar, se debe entonces enunciar que los síntomas que motivaron esta investigación son precisamente el desconocimiento, falta de interés de innovar en los procesos administrativos, conflictos organizacionales que influyen en el desempeño eficaz de la gestión administrativa de los departamentos contables de las instituciones de preservación y conservación del medio ambiente Colombo - Venezolanas.

Asimismo, según observación previa del investigador en el área a estudiar, se denotó que es muy frecuente observar en los informes de las auditorías integrales que realizan los órganos de control a este tipo de entidades, se han venido realizando observaciones de tipo financiero, contables, así como administrativas, donde se ha venido perdiendo la credibilidad de la información que emiten estas entidades, por cuanto no cubre los parámetros exigidos por los entes auditores de este tipo de gestión administrativa.

Es importante acotar como a pesar de los recursos financieros, físicos; tecnológicos y el talento humano con intelecto calificado y en formación que las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo - Venezolanas ofrecen a su entes auditores, muestran insuficiencia en sus flujos financieros, tales afirmaciones se observaron en dichas entidades públicas analizadas, donde se constató que el trabajo financiero dentro de la gestión administrativa no se desempeña respondiendo al dinamismo del entorno, sino conforme se desarrollan los acontecimientos, sin anticipación alguna, donde no se toma en cuenta el establecimiento de escenarios futuros, así como tampoco los cursos de acción a

perseguir para lograr un desempeño financiero planificado.

En ese sentido, es importante tener en cuenta que como en toda organización este tipo de situaciones está muy ligado a la gestión administrativa que finalmente orienta que los procedimientos dentro del departamento contable se desarrollen de manera óptima y adecuada. Las instituciones mundiales han adoptado estos tipos de herramientas gerenciales como es la gestión administrativa, para identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar un alto desempeño, y por otro lado, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores ya sea de desempeño, financieros, contables o de gestión de la empresa.

De lo enunciado, se presenta que una revisión de la gestión administrativa en los departamentos contables de las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo - Venezolanas, constituyendo esto un aporte, para que el proceso gerencial que en éstas manejan, al examinar lo que realmente es necesario para colocar en práctica sus planes gerenciales; ayudando en este caso, a planificar, desarrollar, así como utilizar el presupuesto de manera efectiva y confiable.

Por lo que se pretende analizar la gestión administrativa en el departamento contable en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo - Venezolanas, para lo cual, el artículo contiene un marco teórico relacionado con la variable en cuestión, gestión administrativa, estudiándose de manera individualizada, la planificación administrativa, organización administrativa, dirección administrativa y control administrativo, luego aplicar instrumentos que se encuentran basados en las teorías recolectadas, para luego arrojar resultados para el alcance del objetivo.

## **Fundamentación Teórica**

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa según Chiavenato (2006), es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización

óptima de los recursos.

Para Welsh, Hilton y Gordon (2005), expresan que la gestión administrativa son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar. De acuerdo con Robbin y Coulter (2007), la gestión administrativa se define como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”

En líneas generales, se puede decir la gestión administrativa es el proceso en el cual se busca que las actividades sean ejecutadas de una forma eficaz y eficiente mediante procesos que harán de las operaciones realizadas, un conjunto de metas alcanzadas conforme a los objetivos organizacionales.

### **Planificación Administrativa**

En relación, López (2007), señala que las funciones administrativas de la labor gerencial puede ser sintetizada a la luz de lo que establece las modernas ciencias de la administración en cinco momentos: planeamiento, organización, dirección, control y evaluación. Según Koontz y Weihrich (2007), la planificación administrativa es el proceso de seleccionar misiones así como los objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Para Ponce (2007), la planificación administrativa es un proceso que consiste en fijar el curso concreto de la acción que se ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencias de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo y número necesario para su realización, es la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, por ello, requiere la evaluación de los cambios, pronósticos, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias así como la preparación de planes de acción.

De tal manera, la planificación administrativa, donde expresa que esta se refiere a la planeación, organización, dirección control y evaluación que se realizan dentro del ente en cuestión. Considerando lo antes mencionado se puede expresar que la planificación administrativa se relaciona con la dirección, organización, planeación, control y evaluación

que van a tomar o deciden tomar las organizaciones en la toma de decisiones o realización de actividades.

### **Organización Administrativa**

Ahora bien, para Soto (2013), la organización administrativa es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

La organización administrativa según David (2010), no nace de la nada, se deriva de la misión, los objetivos, las auditorías tanto internas como externas de las organizaciones; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado y parten de ellas. Identificar y evaluar estrategias debe implicar a los líderes y responsables de la organización, en donde se deben clasificar por su atractivo procurando obtener las mejores, en opinión colectiva del grupo estratégico planificador.

Para Robbins y Coulter (2005), la organización administrativa es el proceso de crear la estructura de una organización, siendo importante y sirve para muchos propósitos. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados; es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tenga la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. Tomando en cuenta lo antes mencionado, la organización administrativa es considerada el conjunto de reglas, cargos y comportamientos que deben ser respetadas por todos los miembros de la empresa, derivada de la misión, objetivos y auditorios de las organizaciones.

### **Dirección Administrativa**

Expone Robbin y Coulter (2007), que la dirección administrativa es función de la administración que consiste en motivar a los empleados influyendo en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, también se puede inferir que en este proceso se ejerce notablemente el liderazgo como herramienta básica en el manejo del intelecto. Además Benavides (2006), interpreta la dirección



administrativa como el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua a fin de que las aptitudes y actitudes de los miembros se orienten al logro de los objetivos.

De acuerdo con Chiavenato (2007), indica que la dirección administrativa como el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

### **Control Administrativo**

Para Robbin y Coulter (2007), el control administrativo es como la función encargada de vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta en caso de errores que afecten en desarrollo de las actividades. Según Benavides (2004), es el proceso que debe ser usado como instrumento para alcanzar las mejoras continuas en las operaciones, porque busca verificar si las actividades de la empresa están alcanzando los resultados esperados con respecto a los objetivos organizacionales identificando las afectaciones del ambiente a los planes y adaptarlos a las condiciones para corregir las posibles desviaciones.

Según Munch y García (2004), el control administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Es una etapa primordial de la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos establecidos.

Comparando las alegaciones de los autores anteriores se pudo entender que para Robbin y Coulter (2007), el control administrativo es aquel que se encarga de vigilar el desempeño actual de los empleados, por su parte Benavides (2004) indica que es el proceso que debe ser usado como instrumento para alcanzar las mejoras continuas en

las operaciones y para Munch y García (2004), es la evaluación y medición de la ejecución de los planes.

### Metodología de la Investigación

La investigación que se presenta, de acuerdo a la naturaleza de los objetivos a alcanzar, es considerada como un estudio aplicado de tipo descriptivo, bajo un diseño no experimental, transaccional, de campo. Con una población constituida por los gerentes del departamento contable en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas las cuales serán catorce (14).

**Cuadro 1**  
**Característica de la población**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>CARGOS</b>	<b>SUB-TOTAL</b>
Corporación Autónoma Regional de la Guajira "CORPOGUAJIRA"	La Guajira - Colombia	3. Gerentes administrativos 3. Analistas administrativos	6
Instituto Autónomo Regional del Ambiente IARA	Municipio Maracaibo - Venezuela	1. Jefe administrativo 3. Auxiliares administrativos 2. Analista contable 2. Analistas administrativos	5
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2014)

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario seleccionado, con alternativas de respuestas cerradas, tipo escala, el cual estará conformado respectivamente por (93) noventa y tres ítems, validado por cinco (05) expertos, utilizando como confiabilidad Alfa de Cronbach arrojando un resultado de 0,96.

## Resultados

**Tabla 1**  
**Promedios estadísticos de los datos de la**  
**Dimensión: Planificación Administrativa**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Propósitos	2	8	9	4	5	3	2	0	0	0	2,67	4,33
Misión	2	0	3	2	3	1	9	7	1	5	2,00	2,00
Visión	0	2	1	1	8	2	8	9	1	1	3,33	2,60
Metas	0	5	4	3	4	4	10	3	0	0	3,00	3,67
Objetivos	0	5	6	3	5	6	7	1	0	0	2,67	3,73
Estrategias	1	3	5	4	4	2	8	6	0	0	2,00	3,27
Pronósticos	0	1	3	4	5	2	9	6	1	2	3,00	2,73
Políticas	0	2	5	2	6	2	5	8	2	1	2,67	2,73
Procedimientos	0	2	3	3	8	4	4	6	3	0	3,00	3,07
<b>Total</b>	5	28	39	26	48	26	62	46	8	9	2,70	3,13

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

Observando los resultados para la planificación administrativa en la tabla 1, se observa que tanto en Colombia como en Venezuela, la mayoría de las ocasiones, en los entes estudiados, se establecen los propósitos sobre los cuales estos operan, fijándose metas y objetivos. Más sin embargo, se presentan debilidades al establecimiento de la misión, estrategias, políticas internas, y procedimientos a seguir dentro de la planificación administrativa, la cual se presenta en manera general en niveles medianamente bajos.

**Tabla 2**  
**Promedios estadísticos de los datos de la**  
**Dimensión: Organización Administrativa**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Jerarquización	2	4	11	0	2	3	3	8	0	0	2,00	3,00
Estructura organizacional	1	6	5	4	6	3	3	2	3	0	3,33	3,93
Descripción de Funciones	0	3	1	7	10	2	6	3	1	0	3,00	3,67
Coordinación	0	3	7	2	6	4	5	6	0	0	2,33	3,13
Especificación del trabajo	0	2	1	3	6	3	7	7	4	0	1,33	3,13
Comunicación y tecnología	0	2	1	3	7	5	7	5	3	0	1,67	3,13
Manejo del cambio e innovación	0	0	0	1	6	6	8	8	4	0	1,67	2,53
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>2,19</b>	<b>3,22</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

En relación a la organización administrativa, dentro de los entes estudiados, se suele presentar clara la estructura organizacional, seguido de la descripción de las funciones del personal que suele presentarse algo clara. Sin embargo, se presentan fallas y debilidades en cuanto la coordinación, especialmente, en la especificación del trabajo, comunicación y tecnologías que se emplean y más aún en el manejo del cambio e innovación en las operaciones administrativas, lo cual, deja a la organización administrativa en niveles medios de efectividad y claridad en los entes.

**Tabla 3**  
**Promedios estadísticos de los datos de la**  
**Dimensión: Dirección Administrativa**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Toma de decisiones	2	5	4	2	2	8	7	0	3	0	1,67	3,13
Comportamiento organizacional	0	6	5	5	7	3	5	1	1	0	3,00	4,07
Integración	0	1	2	0	9	5	5	9	2	0	2,67	2,53
Equipo de trabajo	0	3	7	4	3	5	7	3	1	0	3,33	3,47
Motivación	0	3	1	5	4	1	10	6	3	0	3,33	3,33
Liderazgo	0	3	1	3	5	2	9	7	3	0	3,00	3,27
Comunicación	2	2	3	3	10	4	3	6	0	0	3,00	3,20
Supervisión	0	4	7	2	4	2	3	7	4	0	2,00	3,20
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>2,86</b>	<b>3,29</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

En relación con los resultados de la tabla 3, referentes a la dirección administrativa, se observa comportamiento organización adecuado, con manejo aceptable de los equipos de trabajo, e impulso de la motivación dentro de los miembros de los entes en estudio. No obstante, en valores más bajos se presentan las debilidades en la toma de decisiones, integración, liderazgo, comunicación e incluso en la supervisión. Ante ello, los valores de la dirección administrativa se presentan en valores medios, presentando aspectos débiles que deben corregirse.

**Tabla 4**  
**Promedios estadísticos de los datos de la Sub**  
**Dimensión: Procesos de Control**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Establecimiento de estándares	0	6	2	1	9	4	6	4	1	0	2,33	3,60
Medición	0	6	1	7	11	1	6	1	0	0	2,33	4,20
Corrección	0	6	6	1	4	0	8	8	0	0	3,33	3,33
Retroalimentación	0	4	1	2	9	2	6	7	2	0	3,00	3,27
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2,90</b>	<b>3,44</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

Para los procesos de control, los resultados muestran, los mejores valores en cuanto a la medición, y corrección, mientras que se presentan en valores más bajos, el establecimiento de estándares, y la retroalimentación que se debe tener en las acciones concernientes. De esta manera, se presenta en valores medios el proceso de control en los entes estudiados.

**Tabla 5**  
**Promedios estadísticos de los datos de la Sub**  
**Dimensión: Tipos de control**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Control previo	0	2	4	4	5	2	8	7	1	0	2,67	3,07
Control concurrente	0	0	6	7	5	4	5	4	2	0	3,67	3,20
Control de retroalimentación	0	0	8	7	2	0	7	8	1	0	3,00	2,93
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2,90</b>	<b>3,38</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

Para los tipos de control, el principal aplicado, de acuerdo con los resultados mostrados, es el control recurrente, seguido del control de retroalimentación y por último el control previo. No obstante, los tres presentan valores medios a bajos, por lo cual los

tipos de control como tal, presentan debilidades en su aplicación.

**Tabla 6**  
**Promedios estadísticos de los datos de la**  
**Dimensión: Control administrativo**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Procesos de Control	0	22	10	11	33	7	26	20	3	0	2,90	3,44
Tipos de control	0	2	18	18	12	6	20	19	4	0	2,90	3,38
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>45</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>3,01</b>	<b>3,23</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

Dentro del control administrativo, se puede observar que el mismo posee valores medios a bajos, lo cual indica que los procesos de control que se llevan a cabo dentro de las entidades no se realizan de la manera más adecuada, además que los controles aplicados tampoco se hacen de la mejor manera.

**Tabla 7**  
**Promedios estadísticos de los datos de la**  
**Variable: Gestión Administrativa**

Alternativas	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Media	
	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven	Col	Ven
Planificación Administrativa	5	28	39	26	48	26	62	46	8	9	2,70	3,13
Organización Administrativa	3	20	26	20	43	26	39	39	15	0	2,19	3,22
Dirección Administrativa	4	27	30	24	44	30	49	39	17	0	2,86	3,29
Control administrativo	0	24	28	29	45	13	46	39	7	0	3,01	3,23
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>99</b>	<b>123</b>	<b>99</b>	<b>180</b>	<b>95</b>	<b>196</b>	<b>163</b>	<b>47</b>	<b>9</b>	<b>2,80</b>	<b>3,27</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2014)

Observando los resultados para la variable, se observa que la gestión administrativa, exhibe valores medios a bajos, tanto en Colombia como en Venezuela, mostrándose más alta en esta última. No obstante, indica que dentro de los entes estudiados, la gestión administrativa no se da de la manera correcta y adecuada para el

buen funcionamiento y salud financiera de las mismas, destacando mayores debilidades dentro de la planificación y organización administrativa, y en mejores valores, más no altos, la dirección y control administrativo.

### **Consideraciones Finales**

Una vez analizados los resultados de la investigación, se presentan algunas reflexiones finales concluyentes de analizar la gestión administrativa en el departamento contable en las Instituciones Públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas.

Al Identificar la planificación administrativa en el departamento contable de las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – venezolanas, se concluyó con respecto a la planificación administrativa, en relación al indicador propósitos se encontró que en algunas ocasiones en las instituciones el departamento contable establecen las directrices y determinar las aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo y proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, la entidad en pocas veces tiene como misión especificar cuáles son las necesidades que satisface o refleja el tipo de producto que ofrece, de igual forma la visión es pocas veces expuesta o implementada.

También en relación a las metas, se pudo entender que en algunas ocasiones las instituciones se encargan de comunicar a los empleados lo que se espera de ellos y utilizan las metas propuestas para aumentar las posibilidades de la ejecución de las estrategias, los objetivos en pocas ocasiones son bien establecidos, al igual que las estrategias y pronósticos, aunque las políticas y procedimientos son implementados con más regularidad de igual manera se encontraron resultados desfavorables.

Por su parte, al identificar la organización administrativa en los departamentos contables en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas se concluyó con respecto a la jerarquización de los entes que estas la mayoría de las veces está bien estructurada ya que se conoce el nivel de importancia del cuadro de mando, aunque se presentan fallas considerables, la estructura organizacional necesita de mejoras ya que solo en algunas ocasiones el departamento contable efectúa estudios para la determinación de sus líneas de



autoridad y realizan organigramas necesarios para saber el nivel de cada individuo.

En cuanto a la descripción de funciones encontraron considerables fallas, ya que en las instituciones el departamento contable algunas veces lleva a cabo una recopilación ordenada de los procedimientos que serán realizados por cada empleado, lo cual es necesario, en cuanto a la coordinación, especificación del trabajo, comunicación y tecnología al igual que en el manejo de cambio e innovación se encontraron fallas.

Por otra parte al caracterizar la dirección administrativa en el departamento contable en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas, se concluyó que la toma de decisiones, comportamiento organizacional e integración presentaron fallas considerables en ambas entidades. La integración, equipo de trabajo, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión no son bien implementadas en el ente.

Finalmente al analizar el control administrativo en el departamento contables en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas, los procesos de control necesitan un mayor énfasis en el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación. En cuanto a los tipos de control se pudo entender que la implementación en la entidad es el de retroalimentación.

En busca de finalizar el presente trabajo de investigación, tomando en consideración los resultados y conclusiones anteriores se emitirán una serie de recomendaciones en busca de lograr analizar la gestión administrativa en el departamento contable en las instituciones públicas de preservación y conservación del medio ambiente Colombo – Venezolanas.

No obstante, tomando en consideración las evidencias encontradas, y expuestas anteriormente, se propusieron algunas recomendaciones que buscan mejorar la gestión administrativa dentro del departamento contable de las organizaciones en estudio, como se ven a continuación:

En primer lugar se recomienda implementar talleres de información para los empleados, para que estos estén lo suficientemente capacitados para saber cuál es su misión en la organización, las necesidades que satisfacen y el producto que

ofrecen. De igual forma se debe poner más énfasis en el diseño de planes de rutas para saber qué es lo que se busca alcanzar y contar con una buena visión a futuro. Contar con más comunicación con los empleados para la consecución de metas. En relación a las estrategias, se recomienda establecer medidas de sanciones de manera que se esfuercen en emplear estrategias administrativas para el desarrollo de la organización; de igual forma se debe definir las tareas donde deben dirigirse los objetivos para pronosticar.

Realizar evaluaciones sobre las competencias de los gerentes, para eliminar las fallas en cuenta en la jerarquización y estructura organizacional en la organización, contar con una mejor comunicación en todos los niveles para que se describan las funciones de cada empleado de manera adecuada, implementar elementos tecnológicos innovadores para el cumplimiento de objetivos.

Contar con estrategias de acciones para la toma de decisiones, integrar los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones tomadas y la realización de las labores diarias, hacer seminarios donde el equipo de trabajo se integre y desarrollo una mejor relación, por medio de incentivos monetarios motivar a los empleados para que se esfuercen en el logro de los objetivos previstos en la empresa, se aconseja que el líder demostrar más entusiasmo de forma que los empleados se sientan dispuestos a lograr metas de forma grupal.

Seguidamente se recomienda, tomar acciones correctivas para integrar las desviaciones en relación a los estándares, en función de carácter administrativo en busca de contar con una buena retroalimentación en la organización, en busca de mejorar el control previo en la organización se recomienda implementar estrategias que ayuden a desviar cualquier inconveniente y realizar evaluaciones donde se tome en consideración las pérdidas emanadas en la organización por medio del de control de retroalimentación.

### **Referencias Bibliográficas**

Bresser, L. (2010) *Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora En La Agenda De América Latina, Sin Embargo...*. Argentina. DAAPGE

- Chiavenato, I. (2007). **Administración: proceso administrativo**. México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw- Hill Interamericana.
- David, F. (2010), **Conceptos de administración estratégica**. México. Editorial Prentice Hall.
- Díaz (2006)
- Koontz H. y Weihrich H. (2007). **Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas**. Editorial Kapelsz, Buenos Aire, citado por Mogollón en el 2008.
- López, R. (2007) **Valores, Valoraciones Y Virtudes. Metafísica De Los Valores**. Cecsca Ediciones. México – D.F.
- Munch, G. y García, M. (2004). **Fundamento de la administración**. Ediciones Trillas. Colombia
- Ponce, G. (2007). **Crisis, posmodernidad y planificación estratégica en La Habana**. España. Universidad Complutense.
- Robbins S. y Coulter, M. (2005) **Administración**. Pearson Educación – México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **Administración**. Octava edición. Pearson Educación – México.
- Soto, H. (2013). **Rol del Gerente Educativo**. Venezuela.
- Welsh, Hilton y Gordon (2005). **Planificación y control**. México. Editorial Prentice Hall.

# RIESGO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA VIABILIDAD DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Eliana Borjas \*  
Susana Nieto \*\*

## Resumen

La investigación aborda riesgo financiero como herramienta para medir la viabilidad de las fuentes de financiamiento en las organizaciones, sustentada teóricamente en los postulados de Van Horne (2010), Gitman (2012), Samaniego (2008), entre otros; desarrollada metodológicamente como descriptiva, documental. Basado en 3 factores principales del riesgo financiero, determinantes en el mercado financiero venezolano, produciendo variaciones en la capacidad de rendimiento de los activos poseen las instituciones y la posibilidad de llevar a cabo las operaciones y proyectos a corto y largo plazo. En conclusión, se determinaron los factores que debilitan las fuentes de financiamiento y acrecientan los riesgos que conlleva hoy en día el financiamiento, se expone brevemente el panorama financiero del mercado Venezolano al que deben enfrentarse las organizaciones.

**Palabras clave:** Riesgo Financiero, Herramienta, Fuentes de Financiamiento

## FINANCIAL RISK AS A TOOL TO MEASURE THE VIABILITY OF SOURCES OF FUNDING IN ORGANIZATIONS

### Abstract

The research addresses financial risk as a tool to measure the feasibility of funding sources in organizations, based on the theoretical postulates of Van Horne (2010), Gitman (2012), Samaniego (2008), among others; methodologically developed as descriptive documentary. Based on 3 main financial risk factors, determinants in the Venezuelan financial market, producing variations in the performance capability of the assets and institutions have the ability to conduct operations and projects in the short and long term. In conclusion, the factors that weaken the sources of financing and augment the risks today funding is determined, the financial landscape of the Venezuelan market that organizations face is briefly described.

**Keywords:** Financial Risk, Tools, Sources of Financing

\* Maestrante en el programa de Gerencia Financiera (URBE, 2014). Licenciado en Admón. mención Mercadeo (URBE, 2013). E-mail: [borjaseliana@gmail.com](mailto:borjaseliana@gmail.com)

\*\* Maestrante en el programa de Gerencia Financiera (URBE, 2014). Licenciado en Admón. mención Mercadeo (URBE, 2013). E-mail: [borjaseliana@gmail.com](mailto:borjaseliana@gmail.com)

## **Introducción**

En los últimos años las organizaciones se han orientado a la búsqueda de nuevas alternativas a los productos y/o servicios que ofrecen en función de adecuarse a las demandas de un mercado cada día más exigente, el cual no solo exigen innovación, sino también la mejora continua rápida y efectiva de los productos y servicios acorde a la evolución de las necesidades individuales que cada cliente presenta.

Es por ello, que las organizaciones se proyectan en un destino elevadamente competitivo, con el fin de mantener una orientación que permita llevar a cabo los proyectos o actividades a través del financiamiento, en este sentido resulta necesario considerar el riesgo financiero, el riesgo de liquidez, y riesgo del crédito; en atención a lo señalado anteriormente es preciso tomar en consideración otros elementos que pueden generar incidencias, lo que le permitirá la operatividad financiera a la empresa.

Lo expresado anteriormente tiene como objetivo determinar el nivel de exposición al riesgo financiero como herramienta para medir la viabilidad de las fuentes de financiamiento en las organizaciones, la creación de valor a través de la prestación efectiva y eficiente de los servicios y/o productos, así como el posicionamiento privilegiado en el mercado por medio del cual se podrá garantizar una estabilidad para que las organizaciones cumplan sus objetivos y logren perpetuarse en el tiempo generando de esta manera el máximo rendimiento.

Es importante señalar la imperiosa necesidad que las decisiones de los gerentes y analistas financieros organizacionales estén nutridas con información, habilidades de índole gerencial y cualidades personales basados estrictamente en su experiencia, manteniendo el buen juicio así como del conocimiento preciso que permite la identificación de problemas y el grado de riesgo para emprender acciones e implantar decisiones con resultados satisfactorios; de tal manera que se logre la optimización de recursos existente en la organización en pro de la evolución y de lograr el crecimiento anhelado para la misma; así mismo el desarrollo y crecimiento profesional del capital humano que la conforma.

## **Fundamentación teórica**

En este apartado se presentan los fundamentos teóricos que ofrecen apoyo a las

variables objeto de estudio; a saber: riesgo financiero como herramienta para medir la viabilidad de las inversiones en las organizaciones, complementada con la diversidad de expectativas, conocimientos, opiniones, percepciones y experiencias de diversos autores, considerados como el sustento teórico para el desarrollo de este artículo.

## **Riesgo financiero**

El riesgo financiero se encuentra presente en cada uno de los mercados financieros existentes, este se refiere a la posibilidad de que el rendimiento actual sea diferente al proyectado a futuro. En lo cual, influye directamente la información financiera que se maneje, como se financie la inversión y el grado de endeudamiento, este último, interviene directamente con la probabilidad de insolvencia, en otras palabras la posibilidad de no cumplir con las obligaciones financieras que la empresa adquiere.

Para Van Horne (2010), el riesgo financiero se refiere a la posibilidad de que el rendimiento actual sea distinto al que se espera. A su vez, agrega que estas expectativas se deben revisar en forma continua con base en la información que se tenga sobre las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de la empresa. En otras palabras, apoyados en el conocimiento de estas tres decisiones los inversionistas elaboran sus expectativas en cuanto al rendimiento y el riesgo presente en la tendencia de una acción común.

Aunado a esto Gitman (2008), establece que el riesgo es la posibilidad de una pérdida financiera. Los activos que tienen menos posibilidad de pérdida se consideran menos riesgosos que aquellos con mayor posibilidad de pérdida, es decir, se considera como la variabilidad de rendimientos asociados directamente con los activos de la empresa.

Asimismo Larraga y otros (2008), señalan que el riesgo financiero es el grado de incertidumbre que genera el desconocimiento de los resultados que va a generar la acción llevada a cabo. Entonces, el hecho de no estar seguros del rendimiento proporcionado por una inversión hace que esta sea arriesgada. En general, los inversores son adversos al riesgo, lo que quiere decir, que a igualdad de rendimiento

esperado preferirán aquel proyecto que tenga menos riesgo asociado, o a igualdad de riesgo elegirán el que prometa proporcionar el mayor rendimiento. En síntesis, el riesgo financiero lo constituyen una variedad de eventos vinculados entre si y que permiten la viabilidad operativa o no de las empresas dentro de un mercado altamente variante, como lo son:

### **Riesgo de liquidez**

El riesgo de liquidez, se encuentra altamente asociado con el mercado financiero originado por existencia de financiamiento externo a la empresa, la disminución de los activos de la empresa, fluctuaciones del mercado, e incluso aumento de los pasivos de la institución. Este se refiere, a la dificultad de la organización para cumplir con los compromisos relacionados con los instrumentos de financiamiento anteriormente adquiridos.

Según Bello (2007), el cual define el riesgo de liquidez como la posibilidad de que las organizaciones no dispongan de fondos suficientes que les permitan cumplir con sus compromisos de pago y atender la demanda de sus acreedores, en condiciones normales de trabajo. Este tipo de riesgo surge de la incongruencia temporal entre los ingresos y egresos, lo cual origina como consecuencia que no se pueda cumplir con las obligaciones de pago motivado por la falta de ingresos corrientes.

Para Samaniego (2008), el riesgo de liquidez es el grado de incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debido a la dificultad potencial de hacer líquido el activo poseído. Sin embargo Ruza (2013), lo define como la probabilidad de que la entidad no pueda satisfacer las peticiones de liquidez o bien atrevese dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago o porque obtenga financiación bajo condiciones gravosas.

### **Riesgo de mercado**

El riesgo de mercado es aquel que se origina de las fluctuaciones y/o variaciones constantes en el valor de un instrumento como resultado de las condiciones creadas por los diversos factores que intervienen en él; tipos de cambio, precios de acciones, sucesos políticos, económicos y sociales a los que sea sometido el mercado en el que

participa la empresa; pudiendo afectar positiva o negativamente el rendimiento de los activos de las organizaciones.

En este sentido Samaniego (2008), expone que el riesgo de mercado se refiere al riesgo de pérdidas a consecuencia de los cambios que se producen en los mercados financieros en los que se desenvuelve una empresa, debido a los movimientos adversos en las variables financieras tales como los tipos de interés, tipos de cambio, y precios de las acciones en el mercado.

Ante las ideas expuestas se hace necesario acotar lo expuesto por Madura (2009), quien define el riesgo del mercado como las fluctuaciones en el valor de un instrumento como resultado de las condiciones del mercado. Igualmente agrega que las empresas que usan contratos de futuros para especular deben preocuparse por este tipo de riesgo, debido a que si sus expectativas acerca de las condiciones futuras del mercado son equivocadas, pueden sufrir pérdidas en sus contratos.

Asimismo Gitman (2012), expresa que el riesgo de mercado se encuentra relacionado con el riesgo de disminución de la rentabilidad de las inversiones a causa de los factores del mercado, independientemente de la inversión de que se trata, en otras palabras son escenarios donde fluctúan los sucesos políticos, económicos y sociales aunados a los riesgos de poder adquisitivo, los tipos de interés y los riesgos impositivos. Esto origina la volatilidad de los precios.

Ante las evidencias planteadas es innegable que el riesgo de mercado en una economía como la Venezolana que depende en gran parte de la renta petrolera la cual presenta constantes caídas constantes y/o variaciones, por consiguiente esto afecta la fluctuaciones de divisas tanto negativa como positivamente, generando así una mayor grado de incertidumbre en el mercado lo que su vez aumenta el riesgo de una mayor inversión en el mismo.

### **Riesgo de crédito**

En lo referente al riesgo de crédito, este hace referencia a la posibilidad de que la empresa que adquirió financiamiento a través de cualquier fuente deje de cumplir con la obligación a la que esto conlleva. Por consiguiente, la mayor amenaza para el acreedor es que el beneficiario de este financiamiento presente problemas de



liquidez; por lo tanto ambas partes deben evaluar la exposición y el grado de riesgo que esta acción representa.

Con respecto al riesgo de crédito Samaniego (2008), explica que es el que más toman en cuenta las instituciones financieras en relación a una organización. Este se encuentra relacionado al riesgo de insolvencia de una determinada empresa o persona, en otros términos, con la medida de la incapacidad de pagar sus compromisos de crédito, tanto el monto de los intereses como el capital adeudado.

Según Ruza (2013), el riesgo de crédito es la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones de pago de un instrumento financiero. Suele estar motivado por un retraso en la solvencia de los préstamos, relacionado con problemas de liquidez, disminución de ingresos, aumentos de tipos de interés o por ausencia de voluntad de pago. El riesgo de crédito siempre existe ya que está presente la obligación de realizar un pago, puesto que existe la posibilidad de incumplimiento.

Aunado a las afirmaciones anteriores, Trujillo-Ponce (2014), establece que el riesgo de crédito es necesario en cualquier proyecto o inversión a realizarse debido a que este busca evaluar o cuantificar el riesgo al que se enfrenta el acreedor cuando presta o invierte; entre los factores más destacables se encuentra la posibilidad de incumplimiento tanto de los interés que genera la suma invertida u originados por la realización de un prestamos, así como el monto total del capital.

En conclusión, para los inversores Venezolanos así como para los inversores extranjeros en el mercado Venezolano, el contar con fuentes externas de crédito puede afectar el rendimiento de los activos, sin embargo el no contar con el mismo podría interrumpir o poner fin a los proyectos a futuro de la empresa, ya que el valor de los activos se devalúan constantemente impidiendo el financiamiento de proyectos a largo plazo con recursos exclusivamente internos.

### **Fuentes de financiamiento**

Es posible definir las fuentes de financiamiento como los recursos ajenos a la institución que se obtienen para cubrir un déficit de dinero circulante ya sea para una necesidad inmediata o para ser invertido o usado al largo plazo, el mismo genera un

costo que debe ser pagado periódicamente o al vencimiento previamente establecido con el acreedor.

En primera instancia se expone la teoría de Longenecker (2010), quien expresa que las fuentes de financiamiento representan las vías principales de obtención de recursos para las empresas, dentro de las cuales se encuentran el financiamiento bancario, cuentas por pagar también llamado crédito comercial, inversiones de capital privado o de riesgos formales, venta de acciones entre otras.

Vinculado al concepto, para Van Horne (2010), las fuentes de financiamiento están compuestas por los diferentes métodos que utiliza una empresa para acreditarse dinero, los cuales pueden integrarse con uno a la combinación de varios instrumentos de fondeo al igual que de coberturas, en función de las necesidades de cada proyecto y de las características de la empresa. El financiamiento de las empresas exige que se transfieran de manera tanto eficiente como oportuna los recursos del ahorro a la inversión proactiva.

Finalmente para Gitman (2012), las define como el óptimo empleo de los fondos canalizados al apoyo de la producción. A menudo puede comprobarse si se constata que la empresa mantiene los recursos líquidos estrictamente necesarios para cubrir los compromisos asumidos (empleados, proveedores, entidades financieras; accionistas, gobierno, entre otros).

También se puede evaluar, si utiliza de una forma óptima los recursos, determinando sino incurre en la posesión de inventarios excesivos o si cuenta con las existencias que demandan los programas de producción y los planes de ventas. Es decir, facilitan el desarrollo de la planificación financiera, como un aspecto primordial de las operaciones de la empresa, debido a que proporciona una guía para alcanzar los objetivos.

## **Metodología**

La metodología implica los pasos a seguir para llevar los procesos de indagación, en cuanto al modelo de construcción del conocimiento. Esta investigación se ubica en la dimensión epistemológica; a partir de dicha extensión se inicia todo estudio por lo tanto de allí surgen las diferentes interrogantes. El investigador debe conocer

pensar y actuar según el método elegido en el acto investigativo.

Esta investigación se apoya en un enfoque mixto o complementario con la idea de recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos a fin de tener la posibilidad de obtener diferentes rutas para la interpretación y comprensión del fenómeno de estudio, con la finalidad de tener un acercamiento a la realidad desde dos perspectivas diferentes y hacer por consiguiente un análisis más completo del problema, lo que amplía la posibilidad de describir, analizar y caracterizar el espectro estudiado tal como se desenvuelve en la realidad.

Dando continuidad a la premisa anteriormente planteada la investigación es considerada como descriptiva, puesto que se detallan fundamentalmente un fenómeno o una situación mediante su estudio en una circunstancia temporal y espacialmente determinado, por lo referente a detallar aspectos. Así lo señala Chávez (2007), quien destaca que las investigaciones descriptivas se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones, fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de su recolección.

Aunado a lo previamente expresado, la presente investigación está enmarcada en un enfoque mixto, empleando el método cualitativo y cuantitativo, combinándolos para obtener la información que permitirá triangular los métodos, al respecto Creswell y Plano (2007), explican este método como una estrategia que proporciona a los investigadores un enfoque riguroso para dar respuestas a las preguntas planteadas a través de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados, agregan además que este método busca superar las limitaciones propias de las investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Mientras que técnica de observación es documental, según Nava (2008), quien manifiesta que la observación documental es la que tiene como unidades de observación documentos. La autora citada plantea que entre las ventajas de emplear esta técnica se encuentra el permitir trabajar con grandes volúmenes de datos.

En el mismo orden de ideas Hernández y otros (2006) señalan que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. La población seleccionada para llevar a cabo la investigación será el sector empresarial del Municipio

Cabimas, el cual representa una población considerada como infinita para efectos del estudio, lo que conlleva a la obtención de una muestra la cual es definida por Hernández y otros (2006), como un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta.

Es sumamente importante que durante el proceso de búsqueda, selección, lectura, registro, organización, descripción, análisis e interpretación de los datos extraídos de fuentes documentales existentes, en torno a un problema, con el fin de encontrar respuestas a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano.

Para el desarrollo de esta ponencia se trabajó con una metodología descriptiva, basada en una revisión documental - bibliográfica, la cual permitió agrupar toda la información posible con respecto al tema tratado para organizarla y analizarla generando como producto final una compilación de información relacionada a las Riesgo Financiero en las organizaciones, realizando posteriormente un análisis crítico al respecto.

Al presente artículo para la validez y confiabilidad de la información, se utilizó la triangulación, lo cual supuso, en términos de Hernández y otros (2006), consiste en utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos.

## **Conclusiones**

Tomando en consideración la teoría expuesta anteriormente y acotando que el panorama financiero en el mercado Venezolano cada día es más incierto, se concluyó que riesgo financiero como herramienta para medir la viabilidad de las fuentes de financiamiento en las organizaciones, aunado a las estrategias de desarrollo y crecimiento, la buena gestión financiera y el capital humano capacitado, contribuye a que las organizaciones enfrenten un escenario tan cambiante y así desarrollar proyectos de inversión rentables, creando valor y alternativas de expansión; logrando sobre llevar los riesgos financieros que esto conlleva.

Si bien es cierto que el Estado debe garantizar las condiciones propicias para la inversión y crear políticas que brinden un atractivo, además de incentivar el desarrollo de proyectos con el fomento de alianzas, igualmente el fomento de facilidades que

apoyen a los empresarios en sus negocios para brindarles financiamiento a sus proyectos de inversión, es igualmente cierto que las condiciones fluctuantes del mercado (tipo de cambio, variaciones de precios y escasez de los productos en el mercado, solo por tomar algunos) influye directamente en la liquidez de las empresas, poniendo en riesgo la cobertura inmediata de sus necesidades de activos corrientes, lo que en consecuencia traduce en una disminución del rendimiento de los activos que posee la organización así como también el rendimiento de los instrumentos de financiamiento que adquiera la institución.

El panorama anteriormente expuesto, no solo disminuye la rentabilidad de las organizaciones, sino que también aumenta el grado de riesgo de crédito por parte de las empresas, debido a que al no contar con suficiente liquidez es probable que se deba enfrentar a la perspectiva de atravesar por dificultades para cubrir el pago de los acreedores o incluso a la posibilidad de incumplimiento de los compromisos adquiridos, por ello la gerencia debe considerar como variable constante los riesgos, con base a ellos realizar análisis, estudios que permitan verificar la factibilidad de proyectos, que brinden mayor rentabilidad a la organización, así como evaluar exhaustivamente las fuentes de financiamiento que debe usar la institución para obtener mayores y mejores resultados.

### **Referencias bibliográficas.**

Bello R., Gonzalo. (2007). **Operaciones Bancarias En Venezuela. Teoría Y Práctica.** Venezuela. Publicaciones Ucab.

Creswell, J ; Plano Clark, V. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Ediciones Mc Graw Hill. USA.

Chávez, N. (2007), **Introducción A La Investigación Educativa**, Editorial Universal. Venezuela.

Gitman L. (2008). **Principios De Administración Financiera.** (12° Ed.). Pearson Educación. México.

Gitman L. (2012). **Principios De Administración Financiera.** (13° Ed.). Pearson Educación. México.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos Y Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología De La Investigación**. México. Ediciones Mc Graw Hill.
- Larraga, P., (2008). **Mercado Monetario Y Mercado De Renta Fija: Conocimientos De Los Dos Grandes Mercados Para Entender Las Valoraciones Del Resto De Mercados Financieros**. Profit Editorial. Barcelona, España
- Longenecker, J., Moore J., Y Otros (2010). **Lanzamiento Y Crecimiento De Iniciativas Emprendedoras**. (14° Ed.). Cengage Learning. México.
- Madura, J., (2009). **Administración Financiera Internacional**. (9° Ed.). Cengage Learning. México.
- Ruza, C., (2013). **El Riesgo De Crédito En Perspectiva**. Editorial Uned. España.
- Samaniego, R., (2008). **El Riesgo De Crédito En El Mercado Del Acuerdo De Basilea Ii**. Delta Publicaciones Universitarias. España.
- Trujillo- Ponce, A., Y Otros, (2014). **Análisis Del Poder Explicativo De Los Modelos De Riesgo De Crédito: Una Aplicación A Empresas No Financieras**. Editorial Universidad De Cantabria, España.
- Van Horne, J., Y Wachowicz, J., (2010). **Fundamento De Administración Financiera**. Pearson Educación. México.

# GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE TESORERÍA COMO MECANISMO PARA LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LAS ORGANIZACIONES

Susana Nieto \*  
Eliana Borjas \*\*

## Resumen

El presente estudio aborda gestión de las funciones de tesorería como mecanismo para la disminución del riesgo de liquidez en las organizaciones, sustentada teóricamente en los razonamientos de Brealy, Myers y Marcus (2007), Olsina (2009), Santoma (2006), entre otros; elaborada metodológicamente como descriptiva, documental. Usando la triangulación de datos como método de validez y confiabilidad. Asentado en las funciones de tesorería y la importancia que tienen las mismas para mantener la liquidez en la organización. Con respecto a las conclusiones, se establece que las organizaciones deben crear políticas de gestión de cobros así como de gestión de pagos adecuadas a sus actividades, que permitan una adecuada distribución de los recursos, impidiendo la pérdida del valor del dinero en el mercado.

**Palabras claves:** Funciones de tesorería, disminución de riesgo, Organizaciones.

## MANAGEMENT OF TREASURY FUNCTIONS AS A MECHANISM FOR REDUCING THE RISK OF LIQUIDITY IN ORGANIZATIONS

### Abstract

This study addresses the management of treasury functions as a mechanism for reducing the liquidity risk in organizations, based on the reasoning theoretically Brealy, Myers and Marcus (2007), Olsina (2009), symptom (2006), among others ; methodologically developed as descriptive documentary. Using triangulation as a method of data validity and reliability. Seated on treasury functions and the importance of them to maintain liquidity in the organization. With regard to the conclusions, it states that organizations should create collections management policies and appropriate to their activities, which enable adequate distribution of resources, preventing the loss of value of money market management payments.

**Keywords:** management of treasury functions, decrease liquidity risk.

\* Maestrante en el programa de Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Administración de Empresas (URBE). E-mail: [susananieto12@hotmail.com](mailto:susananieto12@hotmail.com)

\*\* Maestrante en el programa de Gerencia Empresarial (URBE). Licenciado en Administración mención Mercadeo (URBE). E-mail: [borjaseliana@gmail.com](mailto:borjaseliana@gmail.com)

## **Introducción**

En el contexto Venezolano las organizaciones se enfrentan a múltiples cambios en diversos ordenes (sociales, económicos, ambientales, tecnológicos, humanos, políticos, y financieros), los cuales impulsan y orientan a los gerentes a diseñar, planificar, ejecutar y controlar los planes estratégicos establecidos (enfaticando en el análisis de los elementos financieros y operacionales que afectan en forma directa el proceso de toma de decisiones), lo que a su vez permite el logro de los objetivos, minimizando los costos, maximizando los resultados y generando valor a las empresas.

En este sentido, es importante señalar la razón de ser de la Administración Financiera, por parte del ejercicio de la planificación, dirección, organización y control de las entidades (pues en ella se involucran todas las actividades a través de la asignación, control, resguardo y utilización de los recursos), lo cual se constituye en la base fundamental para lograr en tan anhelado desarrollo y crecimiento organizacional; definiendo la razón (misión) de ser y estableciendo a donde desea llegar la organización (visión) y de esta forma posicionarse de un determinado segmento del mercado.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, es vital para las organizaciones conocer los diversos cambios por los que podrían pasar, como por ejemplo los riesgos que tendría que asumir la empresa por los trabajos realizados, las políticas de financiamiento que aplique la organización y a su vez las fuentes de inversión que la misma este aplicando, para poder conocer si efectivamente la gerencia administra maneja adecuadamente sus recursos y genera rentabilidad.

Por consiguiente la Administración de las diversas empresas esta en la obligación de preocuparse por establecer lineamientos que le permitan manejar al máximo sus recursos económicos, reduciendo de esta manera la posibilidad de que estos recursos se devalúen en una economía tan cambiante como la que presenta hoy en



día el mercado Venezolano.

En este sentido, las empresas grandes como las pequeñas, en relación a la utilización de activos, cantidad de recursos y número de empleados; lo que a su vez origina que la Gestión Financiera deba ser cada día más eficiente, productiva y equilibrada; es aquí donde la gestión de Tesorería debe intervenir y captar en periodos cortos de tiempo los activos corrientes generados por las ventas o la prestación de servicios, con la finalidad de que estos no pierdan su valor en el mercado de dinero; vigilando constantemente los niveles de liquidez para asegurar la solvencia; de igual modo se deben cubrir los pasivos en periodos adecuados ya que la solvencia financiera es vital para las relaciones con otras instituciones.

En términos generales estas organizaciones se orientan a la búsqueda de mejores resultados para el cumplimiento de los servicios integrales de calidad a nivel (basados en el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y códigos nacionales e internacionales en el área de ingeniería, procura, construcción y mantenimiento).

Razón por la cual se necesita de la aplicación de estrategias financieras que le garanticen el desarrollo de políticas financieras planificadas en base al desarrollo, crecimiento y rentabilidad establecida en las premisas organizacionales, logrando recuperar la inversión realizada, optimizando los niveles del flujo de caja, disminuyendo en forma prudencial la exposición al riesgo de liquidez que evoluciona día a día en una economía como la Venezolana y garantizado el fin mismo de toda empresa, generar ganancias a partir de sus actividades.

### **Fundamentación teórica**

A continuación se presenta la fundamentación teórica necesaria para analizar la gestión de las funciones de tesorería que son utilizadas por las organizaciones. Vinculado al concepto se presenta información relevante en relación a los tipos de fuentes de financiamiento, diferentes tipos de riesgo y rendimiento, costos directos e indirectos, entre otros aspectos fundamentales para ofrecer una perspectiva global de dicho espectro, y así sobre las bases de las ideas expuestas para con ello dar

cumplimiento a estas etapa del estudio actual.

### **Funciones de la gestión de tesorería**

Dando inicio a la conceptualización de los términos usados en el desarrollo de la investigación, se presenta la teoría expuesta por Olsina (2009), quien expresa que la Gestión de Tesorería podría ser vista como un mecanismo de aproximación que maneja en forma coordinada la periodicidad de cobros y pagos pero sobre todo, la gestión de saldos bancarios para la cobertura de las necesidades de liquidez de la empresa; para lograr este resultado, el autor sostiene que debe centrarse en el logro de los siguientes objetivos:

a. Disminuir las necesidades de financiación de corto plazo, sea a través de mejora de los circuitos, escogiendo y utilizando los mejores medios de cobro y pago, reduciendo los volúmenes de financiamiento o concentrando saldos y posiciones bancarias en un grupo de empresas.

b. Reducir en lo posible los costos financieros mediante negociación de las mejores condiciones con las entidades financieras, o bien utilizando los instrumentos adecuados de financiamiento a corto plazo.

c. Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados, tanto en el ámbito de la empresa como en los mercados monetarios.

d) Atender en todo momento y en las mejores condiciones las obligaciones monetarias a fin de asegurar la liquidez de la empresa.

Asimismo el autor Valls (2008) afirma que además de lo expuesto anteriormente, la gestión de tesorería debe automatizar sus operaciones con una máxima eficiencia y con los mínimos gastos departamentales a través de la implementación de paquetes informáticos interactivos que permitan obtener un nivel adecuado de información, reduciendo significativamente el trabajo rutinario. De manera más concreta Pérez (2008) argumenta que los objetivos de la gestión de tesorería son la custodia y conservación del dinero, la negociación de las condiciones bancarias, la organización de los pagos y cobros y la elaboración de un plan de tesorería.

Los evaluando y comparando los planteamientos anteriores, es posible concluir que el objetivo central de la gestión óptima de tesorería consiste en conseguir un saldo cero, es decir, lograr que los flujos de ingresos se produzcan en cantidad y tiempo suficiente para cumplir puntualmente las obligaciones contractuales en materia de pagos. Por consiguiente se exponen las siguientes teorías que avalan este concepto.

### **Gestión de cobro**

En lo concerniente a este punto, para Brealy, Myers y Marcus (2007), la gestión de cobro es aquella actividad que comienza después de una venta a crédito, debe estar compuesta de una serie de pasos, tales como: Fijar condiciones de ventas (decidir cuánto se extenderá el período de pago, así como el volumen que tendrán los descuentos en efectivo), decidir la forma que tendrá el contrato con el cliente, evaluar la solvencia, el estado crediticio de los clientes; por último, se debe establecer políticas de cobros para identificar y reclamar pagos a morosos.

Como seguimiento de la teoría presentada con anterioridad, Santoma (2006), se refiere a la política de cobro implica la puesta en marcha de unos procedimientos mínimos, los cuales permiten tener el control sobre los cobros: tomando en cuenta unas condiciones establecidas de cobro, instrumentos de cobro prefijados y asumir un riesgo controlado. De la misma forma establecer en la negociación de ventas unas condiciones de cobro claras y seguras para la empresa, pero dando a su vez, la necesaria flexibilidad que puedan requerir en situaciones especiales.

Partiendo de las ideas expuestas por los autores antes citados, como complemento Olsina (2009), señala que es la alimentación de la empresa para el manejo de su flujo monetario. De ahí que sea de capital importancia controlar todo el circuito de cobros, elegir el mejor instrumento para ello o incluso proponer modificar el tipo de facturación de la compañía. Si se optimiza la corriente de cobros, el saldo mantenido con clientes se reducirá con la consiguiente disminución de gastos financieros. De acuerdo con este enfoque el proceso de cobros está conformado por las siguientes etapas:

- a) Venta, captación, registro y transmisión del pedido.
- b) Salida, entrega de la mercancía o prestación del servicio.

- c) Facturación de la venta.
- d) Vencimiento de la obligación de pago por parte del cliente.
- e) Pago del cliente / cobro para la empresa.
- f) Ingreso del cobro en la entidad bancaria.
- g) Valoración del cobro / disponibilidad.
- h) Posible impago/devolución del cobro.

Al comparar las evidencias supuestas anteriormente se establece que para optimizar la corriente de cobros, se deben definir políticas que garanticen la efectividad de la cobranza, estableciendo normativas que deben ser analizadas constantemente, donde se evalúen todas las etapas desde que se realiza la venta hasta el ingreso a caja, de esta manera se garantizará obtener siempre los recursos necesarios en el momento justo obteniendo efectividad en el flujo de caja y la disponibilidad.

### **Gestión de pago**

La gestión de pago según Brealy, Myers y Marcus (2007) constituyen el segundo flujo monetario de importancia en la empresa, desde el punto de vista del pagador conviene, tener la iniciativa en el pago y escoger un instrumento financiero que implique su realización lo más tarde posible (dentro de los límites legales, así como de las buenas prácticas empresariales) en condiciones operativas favorables.

Asimismo los autores agregan además que la gestión de compras persigue satisfacer las necesidades planteadas por la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el dinero invertido en los diferentes proyectos o actividades sea a corto o largo plazo.

En el mismo orden de ideas, Santoma (2006), expone que la política de pago debe establecer las condiciones de compra a plazos de pagos convenientes para la empresa. Las empresas quizás no pudieran iniciar su actividad de no haber sido por la financiación de sus proveedores. Estas cuentas de proveedores representan una parte fundamental de la financiación a corto plazo en las empresas.

Como seguimiento de las teorías estudiadas, para Olsina (2009), consiste en tener la iniciativa y escoger un instrumento que implique su realización lo más tarde

posible, en condiciones prácticas empresariales, naturalmente sin caer en demora o demostrar ante terceros la imaginación de tener problemas de liquidez, constituye parte del flujo monetario de la empresa (salidas).

En este caso se hace necesario acotar que los procesos de pago son las salidas monetarias de tesorería que la empresa realiza para hacer frente a diferentes conceptos: pagos por compras, pagos al personal, pagos a la administración pública por impuestos, otras obligaciones.

En síntesis, en cada una de las organizaciones debe manejarse una gestión de pago que garantice tomar el mayor tiempo para los pagos sin afectar el record crediticio ante terceros, de esta forma lograr una financiación que no incluya pago de intereses y contar siempre con una liquidez acorde a las necesidades de cada empresa.

### **Riesgo de liquidez**

Indico asimismo, Corona (2005), el riesgo de liquidez se define como el que surge, bien por la dificultad de la entidad para encontrar fondos para cumplir con compromisos relacionados con los instrumentos financieros, o bien por incapacidad de la entidad para vender un activo financiero rápidamente por un importe próximo a su valor razonable.

Como complemento a lo anteriormente expuesto este autor menciona igualmente que para disminuir el riesgo de liquidez en las empresas es sumamente necesario clasificar los activos y pasivos que poseen por plazos de vencimiento, tomando como referencia los periodos que resten entre la fecha de cierre de los estados financieros y la fecha de vencimiento de los activos y pasivos.

Por otra parte Bello (2007), lo define como la posibilidad de que las organizaciones no dispongan de fondos suficientes que les permitan cumplir con sus compromisos de pago y atender la demanda de sus acreedores, en condiciones normales de trabajo. Este autor menciona que este tipo de riesgo surge de la incongruencia temporal entre los ingresos egresos, dando como consecuencia que no se pueda cubrir con las obligaciones de pago motivado a la falta de ingresos corrientes.

Al respecto, Mantey y Levy (2006), exponen que el riesgo de liquidez está relacionado con la posibilidad de que el tenedor de riqueza necesite adelantar la liquidez de sus activos por imprevistos económicos, o sea, requiera enfrentar gastos no

programados. Así mismo hace referencia a que este riesgo está asociado al grado de desarrollo del mercado financiero. Si existe un mercado robusto, los agentes podrán desprenderse de sus activos y obtener liquidez a bajos costos, minimizándose la importancia de este riesgo.

Con las afirmaciones anteriormente planteadas, el riesgo de liquidez se relaciona con la dificultad de la empresa de cubrir o cumplir con los compromisos financieros que posee, sean estos compromisos con acreedores u obligaciones que debe solventar para seguir con las actividades de dicha empresa. Por lo que se recomienda que estas sean capaces de clasificar sus activos y pasivos por plazos de vencimiento para así reducir un poco este tipo de riesgo financiero empresarial.

## **Metodología**

En lo concerniente a esta etapa, se basa en la estrategia que traza y adoptara el investigador con la finalidad de dar respuestas a las problemáticas, dificultades o inconvenientes planteados en el estudio. Al respecto, Chávez (2007) señala que la presente ponencia está sustentada en procesos que tienen como finalidad originar un conocimiento objetivo y verificable, conservando la realidad de los hechos y manteniendo como premisa la no alteración, deformación y transformación de la variable en estudio.

Una vez analizadas las diversas teorías se establece el diseño bibliográfico como la selección más viable para el desarrollo de la investigación, según Hernandez y otros (2006), la misma se encuentra fundamenta principalmente en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables; en este diseño el investigador recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. De este diseño emana como complemento el tipo documental, el cual se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes.

Para el desarrollo de esta ponencia se trabajó con una metodología documental, basada en una revisión bibliográfica, la cual permitió agrupar toda la información posible con respecto al tema tratado para organizarla y analizarla generando como

producto final una compilación de información relacionada a las gestión de las funciones de tesorería en las organizaciones, realizando posteriormente un análisis crítico al respecto.

En lo referente a la validez y confiabilidad de la información, fue llevada a cabo a través de la triangulación, lo cual consistió, en términos de Hernández y otros (2006.), en la utilización diferentes fuentes teóricas y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos. Lo que permite desarrollar la investigación a través de la recolección de datos tanto documentales como cuantitativos y cualitativos, dando paso a la interpretación abierta por parte del autor para establecer conclusiones acordes a los hechos reales.

## **Conclusiones**

Se resalta que, el objetivo más importante de toda empresa es impulsar el bienestar económico y social mediante una adecuada utilización de sus activos, disminuyendo los riesgos que se presentan en toda actividad financiera; asimismo, las funciones de tesorería fomentan la correcta utilización de los recursos corrientes de la organización y muestran cuales son las prioridades económicas que debe cubrir la empresa tanto cobros como pagos. Por otro lado, la liquidez de las organizaciones respalda la creación de valor agregado y consolidan el prestigio corporativo ante los sectores que intervienen en el mercado donde se llevan a cabo las actividades.

Según todas las evidencias expuestas es claramente entendible que las funciones de tesorería como lo son: la gestión de pago y la gestión de cobre; no operan en el vacío, sino que forman parte de una actividad más amplia llamada gestión de tesorería, las cuales constituyen una plataforma para apoyar la consecución de los objetivos financieros de la organización, la recuperación de los fondos invertidos y el crecimiento empresarial, esto manteniendo la liquidez y el rendimiento de los activos de dicha organización.

Con base en las evidencias anteriormente analizadas y comparadas, es posible concluir que las organizaciones deben preocuparse por mantener una gestión de cobro a corto plazo optima, para evitar que las cuentas por cobrar no se devalúen en el mercado financiero, es indispensable acotar que el mercado financiero actual de

Venezuela se encuentra en constante cambio, su impacto es creciente sobre las tasas de interés, la política monetaria, la inversión extranjera, y en general sobre las tendencias económicas del país; por lo que la inflación creciente tiene a disminuir el poder adquisitivo de las empresas así como el rendimiento de los activos corrientes que posee impactando directamente en los niveles de liquidez y aumentando la posibilidad de insolvencia con los acreedores.

Basado en los argumentos expuestos por los diversos autores con anterioridad, las organizaciones se ven obligadas del mismo modo que son responsables de crear políticas de gestión de cobros así como de gestión de pagos adecuadas a sus actividades, que permitan una adecuada distribución de los recursos y permita mantener un nivel de liquidez aceptable, reduciendo los riesgos de liquidez que puedan presentarse y evitando que la empresa atraviese por dificultades para cumplir las obligaciones adquiridas.

### **Referencias Bibliográficas**

- Bello R., Gonzalo. (2007). **Operaciones bancarias en Venezuela. Teoría y Práctica.** Venezuela. Publicaciones UCAB.
- Brealey; Myers, y Allen (2007), **Principios de Finanzas Corporativas.** Octava edición. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Chávez, N. (2007), **Introducción a la Investigación Educativa,** Editorial Universal. Venezuela.
- Corona, E, (2005). **Aplicación de las normas internacionales de contabilidad.** Editorial. CISSPRAXIS. España
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología de la investigación.** México. Ediciones Mc Graw Hill.
- Mántey, G. Y Levy, N. (2006). **Globalización Financiera e Integración Monetaria.** Libreo Editor, 1era Edición. México.
- Olsina, F. (2009). **Gestión de Tesorería: Optimizando los Flujos Monetarios.** Editorial Profit. Barcelona España. 1era Edición.
- Pérez, J. (2008). **Contabilidad Bancaria.** Editorial: Mc Graw Hill. México.



Santomá, J. (2006). **Gestión de Tesorería**. Editorial Gestión 2000.com.  
Barcelona España.

Valls, J. (2008). **Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería**. FC  
Editorial. 6ta Edición. México.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MUNICIPIO LAGUNILLAS

Roberto Rincón \*  
Arianna Petit \*\*

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar las fuentes de financiamiento interna para las pequeñas y medianas empresas en Lagunillas Estado Zulia. Los autores consultados que sustentaron los planteamientos teóricos, fueron Meza (2013), Gitman (2007), Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), entre otros. Se realizó un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por 10 Pymes del municipio Lagunillas. Se aplicó un cuestionario cuya confiabilidad bajo el coeficiente de Kuder Richardson fue de 0,90. Se llegó a la conclusión que de las fuentes de financiamiento internas, analizadas solo utilizan financiamiento espontáneo y no hay una tendencia clara ni para la utilidad retenida y para el capital de trabajo.

**Palabras claves:** Financiamiento interno, Pequeñas y medianas empresas.

## SOURCES OF FUNDING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE MUNICIPALITY LAGUNILLAS

### Abstract

The aim of this investigation was to analyze the sources of financing he hospitalizes for the small and medium companies in Lagunillas Estado Zulia. The consulted authors who sustained the theoretical expositions, were Rock (2013), Gitman (2007), Longenecker, Moore, Petty and Palich (2009), between others. There was realized a study of descriptive type, with not experimental design, transeccional and of field. The population was shaped by 10 SMEs of the municipality Lagunillas. There was applied a questionnaire which reliability under Kuder Richardson's coefficient was of 0,90. It came near to the conclusion that of the sources of financing you hospitalize, analyzed only they use spontaneous financing and there is no a clear trend not for the retained usefulness and for the capital of work.

**Keywords:** domestic, small and medium enterprises financing.

\* MSc. de Gerencia Empresarial (URBE). Ing. en Mantenimiento Mecánico (IUPSM). Ing. De Proyectos de PDVSA [rinconrp1@gmail.com](mailto:rinconrp1@gmail.com). Teléfono: 04146591611

\*\* Dra. en Ciencias Políticas (Urbe). MSc. De Gerencia de Empresa (LUZ). Economista (LUZ). Miembro de Comité de Gerencia empresarial. Docente del (IUTM). Profesora invitada de la (URU). correo: [ariannapetit@gmail.com](mailto:ariannapetit@gmail.com). Teléfono 0416-5034577

## **Introducción**

Los emprendedores deben perseguir grandes sueños, identificar oportunidades en donde los demás ven fracasos, pero el emprendimiento de una idea convertida en una organización empresarial que funcione para ofrecer un servicio o producir un bien y al mismo tiempo ser rentable es el complemento de la iniciativa que fue una vez un sueño. Sin embargo, iniciar una empresa como proyecto, y posteriormente consolidarlo, requiere de recursos económicos no siempre disponibles por parte del empresario. En muchas ocasiones, el éxito o el fracaso viene condicionado por la posibilidad de disponer de recursos financieros suficientes para emprender las inversiones necesarias para guiar con éxito el proyecto.

De hecho, la mayoría de las empresas de cualquier tamaño necesita tanto capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros) como activos fijos (equipos, edificios), y la necesidad de invertir en activos resulta en una correspondiente necesidad de financiamiento. Llama la atención, que uno de las principales obstáculos a la hora de emprender un proyecto es la falta de recursos y apoyo financiero por parte de las entidades bancarias, que siguen concediendo mayor importancia a las garantías y avales que a la viabilidad del proyecto que le presenta el emprendedor, esto limita en gran medida las posibilidades de creación y consolidación de muchos proyectos.

Analizando las condiciones y prerrogativas señaladas anteriormente, se puede hacer una idea aproximada relativa a los escenarios que se plantean en la búsqueda de financiamiento, y además de cuáles van a ser las necesidades financieras para el comienzo de un proyecto o actividad productiva. Por lo que en este nivel, se debería tener un esquema aproximado a la realidad de los recursos con los que se cuenta, y de esta manera darle respuesta a interrogantes que determinan la previsión de gastos en los primeros años de actividad, el período de cobro de las ventas, la ejecución de pagos, controles de tesorería, contabilidad de la empresa, plazos de amortización de inversiones, entre otras. El financiamiento proveniente de fuente financiamiento proveniente de fuentes propias, como aportes privados o generados por la actividad comercial y productiva de la empresa, desempeña un papel de importancia medular en el crecimiento, y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Donde las PYMES del municipio lagunilla no escapan a esta realidad. Por lo antes expuesto, surge la

necesidad de analizar las Fuentes de Financiamiento a Interna para las pequeñas y medianas empresas en Lagunillas Estado Zulia. Inscritas en el RNC.

## **Fundamentación Teórica**

### **Financiamiento Interno**

El financiamiento interno está presente dentro de las operaciones de la empresa, y está ligado intrínsecamente a sus actividades comerciales y financiera, que según lo planteado por Bodie y Merton (2005), donde se incluyen fondos provenientes de los dividendos, como utilidades retenidas, salarios devengados o cuentas por pagar a proveedores, en el entendido de reinvertir las ganancias en planta y equipos, es a lo que se llama financiamiento interno.

Sin embargo, todos los fondos provenientes de fuentes que estén ligadas a los accionistas, así como aportes privados ligados al entorno de los socios, para Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), representa el financiamiento interno, donde la empresa financia su crecimiento con los flujos de efectivo procedentes de esas las operaciones y de su actividad comercial en si, en lugar de distribuirlos entre sus propietarios en forma de dividendos o cumpliendo con las erogaciones producto de sus cuentas por pagar.

El financiamiento interno representa la fuente de fondos y recursos donde la empresa financia su crecimiento y sus actividades operativas se ve impulsadas con los flujos de efectivo procedentes de sus mismas operaciones y de su actividad comercial, ya que plantea de forma más sencilla este concepto. De la misma manera, una parte significativa de esa fuente de recursos está asociada a los movimientos financieros que realiza la organización a lo interno y su efecto es inmediato y sin intermediarios.

### **Financiamiento Espontáneo como Fuente de Recursos Inmediatos**

Por otra parte, los pasivos a corto plazo, involucrados en el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa le brinda una oportunidad de financiamiento espontaneo, lo que para Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), representa esos compromisos de cumplimiento en un lapso corto, las cuentas por pagar a sus proveedores, y que se incrementan de forma automática en proporción directa al aumento en las ventas de la

empresa, de manera que los gastos operativos acumulados, así como los pasivos y cuentas por pagar a corto plazo mantienen una relación más o menos constante con las ventas. Esto es, cuentas por pagar que generan un financiamiento auspiciado y sustentado por sus proveedores.

El financiamiento espontáneo nace con la actividad de la empresa y se renueva automáticamente mientras ella se mantenga en funcionamiento, y en este caso para Gitman (2007), este tipo de financiamiento a los efectos de impulsar el crecimiento y desarrollo de la organización, propiciado con el crédito de los proveedores (el crédito y la mercadería en consignación), donde cada recurso tiene un costo de financiamiento para la empresa, lo que significa una oportunidad, de allí la importancia de considerar estos costos al momento de decidir el recurso que se utiliza.

De lo anteriormente planteado, se hace una discriminación con aquellos fondos y recursos que son buscados fuera del entorno de influencia de las finanzas internas de la empresa, y que debido a que las empresas desde su nacimiento obtienen sus fondos con el financiamiento espontáneo, y que al mismo tiempo se renuevan de manera automática, durante su vida de operaciones, lo que representa una de las más cotidianas maneras de financiarse. Esto permite incrementar la dinámica que implica comerciar con proveedores que brinden la posibilidad de financiamiento de la forma más inmediata.

### **Utilidades Retenidas y Reinvertidas**

Los dividendos obtenidos por la rentabilidad que generan las actividades comerciales de la organización generan una opción como fuente de recursos, sin embargo el criterio esbozado por Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), hace mención sobre que son los rendimientos acumulados de una empresa desde su inicio, a lo que se resta aquellos dividendos capitalizados y a la vez pagados a sus socios y accionistas. Esto se convierte en capital social de la empresa desde el momento en que se invierte en el crecimiento y desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura una vez que estos recursos son reinvertidos, por lo que es la práctica más común de financiamiento interno que aplican las empresas. Por lo que representa la posibilidad de

financiar con recursos propios, reinvertiendo esos fondos en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

De la misma manera, los incrementos o disminuciones en el capital que sustentan el patrimonio de la organización, están sujetos a un costo de oportunidad, esto permite delimitar a la fuente tradicional con la que se observan y se analizan el crecimiento de la empresa. Esto sigue siendo de uno de los recursos más importantes para la pequeña y mediana empresa ya que por otra parte, se podrían invertir en proyectos de inversión que tenga la empresa, haciendo una capitalización de las utilidades en pro de esos proyectos y que ven reflejada un aumento periodo a periodo de su capital, Altuve (2009), todo esto garantiza de cierta manera darle continuidad a los planes de la empresa para llevar adelante sus proyectos de inversión.

Sin embargo, los niveles de liquidez y el comportamiento financiero a lo largo de todo el ejercicio fiscal, es sin duda un indicador de la salud de las finanzas de la empresa, lo que permitiría, de ser necesaria, una eventual reinversión de los dividendos, Gitman (2007). Esto significa que el estado de las utilidades retenidas representan el total acumulado de todas las utilidades, netas de dividendos, que se han retenido y reinvertido en la empresa desde sus inicios. Sin embargo, se debe hacer la aclaratoria de que las utilidades retenidas no son efectivas para otro uso y/o destino, sino que se han utilizado para financiar los activos de la empresa, esto es reinversión.

Siendo este recurso de inmediata disposición al empresario, que tiene como premisa un acusada buena salud de las finanzas de la empresa, la reinversión de las utilidades es la principal fuente de financiamiento se establece que el total de utilidades acumuladas, netas de dividendos se reinvierten con el objetivo de financiar su crecimiento, así como sus proyectos de inversión, siendo que además es la fuente de financiamiento más utilizada y las más cercana, por cuanto no depende de un tercero que ofrezca su capital, sino que es la misma organización quien decide autofinanciarse con parte o toda su utilidad dentro de un periodo determinado.

### **Capital de Trabajo para financiar proyectos de inversión**

Un proyecto de crecimiento que involucre las operaciones de producción son el primer escalón de una empresa luego que se establece y concreta su nacimiento, para

Meza (2013), el capital de trabajo es el recurso, diferente a la inversión fija y diferida, que un proyecto requiere para realizar y garantizar sus operaciones sin contratiempo alguno. Estos recursos están representados por el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario, por lo que como parte de las alternativas que una empresa podría disponer para su financiamiento, está la posibilidad de redirigir estos recursos de capital de trabajo en financiar, bien sea un proyecto de inversión o cualquier actividad que requiera de atención y financiamiento.

Para dinamizar el avance de los planes de crecimiento empresarial es necesario implementar dentro de los planes de la organización, la optimización en el uso y distribución de los recursos con los que se cuenta, a lo que Córdoba (2007), dispone diciendo que el capital de trabajo como elemento fundamental para el progreso de las empresas, mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de nivel razonable de financiamiento, para los gerentes y administradores alcanzar el equilibrio adecuado entre grado de utilidad. Con respecto al riesgo de maximizar el valor de las organizaciones, pasa por obtener un adecuado uso en la reducción del capital de trabajo como método de financiamiento interno.

El capital de trabajo o fondo de maniobra, es el motor que mueve la empresa, donde su valor depende que se realicen operaciones comerciales y/o productivas de la organización; esto permite que las pymes cumplan con su ciclo normal operativo, para que de esta manera se obtenga rentabilidad. Aquí se observa una relación muy cercana con la administración financiera del efectivo, donde la liquidez de la empresa para hacer recircular, es decir reinvertir su capital de trabajo, es una estrategia de crecimiento geométrico, para capitalizar los fondos en proyectos que resultaran en un incremento del valor intrínseco de la empresa, se revaloriza en esa misma medida toda la organización al alcanzar un nivel de operatividad y producción óptimo.

Del mismo modo Gitman (2007), indica, el capital de trabajo representa la parte de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio y su financiamiento, por lo que obtener financiamiento por medio de la reducción del capital de trabajo y re-direccionándolo a la inversión es parte de las fuentes más cercanas e inmediatas para una pequeña empresa, y resulta indispensable en el análisis financiero, lo que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada

empresa, en relación a su financiamiento, donde resulta una garantía para la estabilidad de la empresa, ya que desde el punto de vista de la financiación, es aquella parte del activo corriente que es financiada con capitales permanentes. El funcionamiento de este tipo de financiamiento para las empresas, representa una conveniencia a su estructura patrimonial, además de brindar una garantía de su estabilidad, siendo el financiamiento obtenido con capital permanente e interno.

### **Fundamentación Metodológica**

Esta investigación es del tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables y aspectos, de las dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Así mismo, un estudio descriptivo selecciona una serie de condiciones o características, midiendo y recolectando información sobre cada una de ellas, para que de esta manera se pueda describir la investigación, (Hernández y Fernández y Batista 2006).

De la misma manera, el diseño de esta investigación es no experimental, al no manipularse de ninguna manera la variable y al ser transeccional, se verifica al recolectar la información o los datos en un solo momento, en un tiempo único. Tiene como propósito describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otra parte es de campo, por cuanto la recolección de datos se realizó directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables y represento el estudio de los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipulo la variable para de esta manera, no hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta, Palella y Martins (2006). A esto se observa porque los hechos están tal y como se presentan en su contexto original, tomando como base la información recolectada sin manipularla, obteniendo los datos en un momento específico, y tomada directamente donde ocurre el hecho de investigación.

La población objeto de esta investigación estuvo representada por las pequeñas y medianas empresas del municipio Lagunillas, de las cuales conforman una muestra de 10 empresas (Pymes) inscritas en el RNC de fecha 30/06/2014. Se aplicó un censo.



Este estudio utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, la cual fue aplicada directamente a las unidades informantes de la pymes de Lagunillas Edo. Zulia, están conformadas por Gerentes de Finanzas, Administradores y Presidentes, distribuidas en las empresas que se muestran el cuadro 1.

**Cuadro 1. Distribución de la Población**

PYMES	UNIDADES INFORMANTES	SUJETOS
GENCIA DE VIAJES Y TURISMO GIORGIO,C.A	Administrador	1
MORETTO'S GOURMET COMPAÑIA ANONIMA	Administrador	1
MULTITIENDA E Y R, C.A.	Administrador	1
ITCA	Gerente de Finanzas	1
BENCOLARES, C.A.	Administrador	1
PROYECTOS SANTA CRUZ, C.A.	Gerente de Finanzas	1
COMERCIAL EL TURCO CALVO C.A	Administrador	1
CERAMICAS LA GAVIOTA, C.A.	Gerente de Finanzas	1
SERTEJERCA	Presidente	1
INVERSIONES ADMIEL, CA	Administrador	1

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

La información recabada a través de la encuesta realizada, con la implementación del cuestionario a las respectivas unidades informantes, se tabuló e interpretó, por medio de un procedimiento estadístico aplicado para la recolección de datos que permitió generar los resultados del estudio, para lo cual se utilizaron las tablas con distribución de frecuencias absolutas y relativas, realizadas a través del programa Microsoft Excel mediante un computador, tabulando lo resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos con preguntas dicotómicas de Si y No.

Por otra parte, la valides del instrumento aplicado se realizó por medio del aval de cinco (5) expertos en el área de finanzas. Así mismo, la verificación de la confiabilidad del instrumento aplicado, se efectuó mediante una prueba piloto a empresas de similar actividad, dentro de la misma área geográfica. Seguidamente, le fue aplicado la formula Kuder Richardson (KR-20) a los resultados obtenidos, ya que el 100% de los ítems son de carácter dicotómico, con respuestas de Si o No.

Para interpretar la magnitud del coeficiente de confiabilidad obtenido, se tomó como guía la escala te indicada en el cuadro 2, lo que para el caso de estudio, la confiabilidad

fue de 0,90. Este resultado se incluye en el rango de 0,81 a 1, lo que demuestra que el instrumento posee una confiabilidad muy alta y por lo tanto es pertinente para ser aplicado a la población objeto a estudio.

En ese mismo orden de ideas, se elaboró un baremo para la interpretación de resultados y así medir para ubicar cada indicador dentro de una ponderación específica, que toma en cuenta la tendencia total por cada indicador representado en el cuadro de variable y medido, de acuerdo a las respuestas obtenidas para cada uno de los ítems del cuestionario ha aplicado, como se muestra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Baremo para la Interpretación de resultados**

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Media F (r) %</b>	<b>Condición del atributo</b>
Si	Mayor a 50%	Presencia del atributo
Si y No	Igual a 50%	Ni presencia, ni ausencia del atributo
No	Mayor a 50%	Ausencia del atributo

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

## Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos sobre la identificación de las fuentes de financiamiento internas para proyectos de inversión a las Pymes en Lagunillas Estado Zulia, se muestran a continuación.

**Tabla 1. Dimensión: Fuentes de Financiamiento Interno**

<b>INDICADORES</b>	<b>Alternativas de Respuestas</b>					
	<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>Total</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
<b>Financiamiento Espontaneo</b>	5,7	56,7%	4,3	43,3%	10	100%
<b>Utilidades Retenidas</b>	5,0	50,0%	5,0	50,0%	10	100%
<b>Capital de Trabajo</b>	5,0	50,0%	5,0	50,0%	10	100%
<b>Media</b>	<b>52,2%</b>		<b>47,8%</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

Según se muestra en la tabla 1, se observa que el 56,7% de las unidades informantes manifestaron que el Financiamiento Espontáneo es considerado como una de las principales fuentes de financiamiento del que disponen, para darle impulso a los proyectos de inversión en sus empresas. A este respecto, se establece concordancia con el criterio de Gitman (2007), cuando dice que el financiamiento espontáneo nace con la actividad de la empresa y se renueva automáticamente mientras ella se mantenga en funcionamiento.

Por otra parte, en relación con el uso de la retención de las utilidades refleja que un 50% hace uso de ellas para autofinanciarse en algún momento y un 50% prefiere no hacerlo, lo que indica que las Utilidades Retenidas, son una parte importante como fuente de recursos para sus proyectos de inversión, de manera tal que se plantea como una fuente de financiamiento y que responde a políticas de su organización el uso de su patrimonio para reinvertirlo en su empresa, esto va en contraposición a lo planteado por Gitman (2007), que establece las utilidades acumuladas se reinvierten con el objetivo de financiar la empresa, siendo además la fuente de financiamiento más utilizada y la más cerca, pues no depende de un tercero que ofrezca su capital, sino que es la misma organización quien decide autofinanciarse con parte o toda su utilidad dentro de un periodo determinado.

Finalmente y en tercer lugar, el uso del Capital de Trabajo como fuente de recursos para proyectos de inversión, los encuestados determinaron que el 50% consideran esta opción como una oportunidad de financiamiento, así como el 50%, no lo estiman de esa manera, esto contrapone a los planteamientos de Gitman (2007), donde plantea que el financiamiento a través de la reducción del capital de trabajo para las empresas, representa una conveniencia a su estructura patrimonial, además de brindar una garantía de su estabilidad, siendo el financiamiento obtenido con capital, permanente e interno.

De lo anteriormente señalado, las fuentes de financiamiento interno representan el 52,2% de opción para poder ser considerada como vía de financiación de sus proyectos, es decir, lo consideran como la fuente de financiamiento de mucha relevancia, principalmente en el financiamiento espontáneo, apoyando los proyectos de inversión que permiten el crecimiento de la organización.

Estos resultados concuerdan con los planteamientos esgrimidos por Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), quienes afirman que el financiamiento interno representa la fuente de fondos y recursos donde la empresa financia su crecimiento y actividades operativas con los flujos de efectivo procedentes de sus mismas operaciones y de su actividad comercial. Se puede deducir entonces que una empresa podría desarrollar un plan de financiamiento interno con capital proveniente de sus socios e inversionistas para apoyar sus proyectos de inversión.

## **Conclusiones**

De manera inicial, en relación el financiamiento interno para los proyectos de inversión de las pymes en el municipio Lagunillas estado Zulia, se pudo apreciar que estas organizaciones se apoyan principalmente en el financiamiento espontáneo como su mejor opción a la hora de obtener recursos para la financiación de sus proyectos de inversión, debido a que, al ser una fuente de recursos financieros que nace con la empresa y al mismo tiempo es considerada como accesible, permite movilizar liquidez para impulsar sus empresas.

En este sentido, se pudo conocer, de acuerdo a los resultados obtenidos, que no representa una opción para financiarse, la redistribución de las utilidades obtenidas de las operaciones comerciales, así mismo como tampoco la reinversión del capital de trabajo, por lo tanto la utilización del patrimonio de la empresa no representa una política dirigida a capitalizar, ni en la generación del financiamiento que podría requerir la organización. Por otra parte, se aprecia que el uso del capital de trabajo para financiar proyectos de inversión es poco utilizada. Sin embargo, es el financiamiento interno la opción más pretendida por las pymes de Lagunillas, para obtener financiamiento.

Por consiguiente, es de hacer notar que sin bien las fuentes financiamiento interno no son tan utilizadas por estas empresas las mismas representan las fuentes de financiamiento menos costosas con respecto a las externas, donde para lograr un proceso exitoso de emprendimiento realizando proyectos de inversión. Se debe tomar en cuenta él tiene de maduración de la inversión debe estar acorde con él tiene de maduración de las fuentes de financiamiento utilizadas.

## Referencias Bibliográficas

- Altuve J. G. (2009). **Herramientas Modernas de Administración Financiera**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida - Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Bodie Z. y Merton R. C. (2006). **Finanzas y Gestión**. México: Pearson Educación.
- Córdoba M. (2007). **Gerencia Financiera Empresarial**. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc. Graw Hill.
- Gitman L. (2007), **Principios de Administración Financiera** (11ra. Ed.). México: Pearson Educación. McGraw-Hill
- Longenecker J. G., Petty J. W., Palich L. E. y Hoy F. (2012). **Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento**, 16ª edición. México: McGraw-Hill
- Longenecker J. C., Moore C., Petty W., Palich L. E. (2009). **Administración de Pequeñas Empresas**. LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO DE INICIATIVAS EMPRENDEDORAS. México: McGraw-Hill.
- Meza J. (2013). **Evaluación Financiera de Proyectos**. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Palella, S y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Segunda Edición, Venezuela: FEDUPEL.

# LA SERVUCCIÓN EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL

Cesar Esteva \*  
Janny Sánchez \*\*

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito principal analizar el impacto de la servucción en la rentabilidad de las empresas del sector comercial de la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia; buscando con ello definirla como una herramienta gerencial moderna desde el entorno de las empresas inteligentes. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo con un diseño de campo, no experimental y transeccional. Los resultados permitieron diagnosticar que en las empresas comerciales marabinas no existen estrategias para desarrollar como organización su capacidad de aprendizaje hacia la servucción, a la vez que no se gestiona el conocimiento de los trabajadores desde el entorno individual y grupal; presentando así un enfoque netamente instrumental que limita su visión respecto del trabajo del personal de contacto.

**Palabras clave:** Servucción, Rentabilidad, Empresas del Sector Comercial.

## THE SERVUCTION ON THE PROFITABILITY OF COMPANIES IN THE COMMERCIAL SECTOR

### Abstract

This research has as main purpose analyze the impact of the servuction on the profitability of the companies in the commercial sector of the city of Maracaibo, Zulia State; order to define it as a modern management tool from smart business environment. The methodology used was descriptive with field, non-experimental and transactional design. The results allowed to diagnose companies business from Maracaibo there are no strategies to develop as organization its ability of learning towards the servuction, at the same time that the knowledge of workers is not managed from the environment, individual and group; thus presenting a purely instrumental approach that limits his vision regarding the work of the staff of contact.

**Keywords:** Servuction, Profitability, Companies in the Commercial Sector.

\* Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Abogado de la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela. Correo Electrónico: [cesar\\_esteva@hotmail.com](mailto:cesar_esteva@hotmail.com)

\*\* Maestrante en Gerencia Empresarial de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Ingeniera de la Universidad Privada "Dr. Rafael Beloso Chacín". Maracaibo, Venezuela. Correo Electrónico: [sanchezianny@hotmail.com](mailto:sanchezianny@hotmail.com)

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito principal analizar el impacto de la servucción en la rentabilidad de las empresas del sector comercial de la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia; buscando con ello definir a la servucción como herramienta gerencial moderna desde el entorno de las empresas inteligentes; identificar su forma de aplicación en las empresas del sector comercial; valorar los recursos y capacidades necesarios para ponerla en práctica como política organizacional; así como establecer su nivel de participación en el incremento de la rentabilidad y liquidez de las empresas analizadas. En este orden de ideas, el presente artículo se divide en cinco secciones, donde se desarrollan todos los tópicos que fundamentan el estudio llevado a cabo por el investigador.

Partiendo de dicho propósito, se verifica en la actualidad que las empresas modernas reconocen como un importante factor estratégico la necesidad de poder generar patrimonio de manera sostenida desde la servucción, debiendo poseer un balance entre el crecimiento de sus niveles de ventas, su rentabilidad y la generación del servicio; pues, en opinión de Sanz (2012, p.30), el “descuidar una arista del triángulo de la generación de riqueza a favor de las otras dos puede generar consecuencias nefastas en el largo plazo y, eventualmente, poner en peligro cualquier logro alcanzado”. Por tal motivo, en la nueva gestión financiera de las organizaciones más innovadoras se deben analizar objetivamente dos variables claves: la calidad del servicio al cliente desde la servucción y la rentabilidad.

No obstante, en un entorno cada vez más competitivo, se hace ineludible que para optimizar ambas variables, este tipo de organizaciones deben manejar de forma óptima una serie de conocimientos gerenciales actualizados sobre las áreas funcionales, estratégicas y de dinámica empresarial; debiendo igualmente contar con la oportunidad de potenciar sus múltiples recursos y capacidades bajo un enfoque integral que logre diferenciar a las organizaciones con características de vanguardia sobre las tradicionales; reconociendo en todo caso el aporte sustancial que para ello ha tenido la Teoría de Jay Barney, el auge de la sociedad del conocimiento en la generación de

organizaciones inteligentes, a la vez del enfoque de la administración del talento humano hacia la calidad de atención y servicio al cliente.

Desde dicha perspectiva, se puede identificar como Román (2012, p.1) reflexiona objetivamente sobre el impacto de las teorías gerenciales previamente reseñadas en el nivel de ingresos operacionales de las empresas, al señalar que “el concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio”, pues el mismo representa la parte visible de la organización en la que el personal produce, distribuye y logra que se consuman eficientemente los servicios; donde la rentabilidad se convierte en un objetivo a maximizar, mientras que la liquidez se transforma en un objetivo a garantizar, lo cual conlleva a armonizar todas las implicaciones sobre el binomio rentabilidad-liquidez en una política financiera determinada.

Atendiendo a lo anterior, se aprecia que la importancia de la servucción como estrategia mercadotécnica y gerencial consiste en seducir al cliente para garantizarle una participación activa en su propia experiencia de compras individual, propiciando así espacios interactivos que facilitan el proceso de calidad de servicio desde la atención personalizada, buscando con ello sobrepasar todas las expectativas de la clientela y la satisfacción de sus necesidades potenciales. Por tal motivo, la principal finalidad de la servucción se manifiesta en constituir una herramienta de impacto para lograr una sinergia entre el servicio al cliente y la medición de las percepciones de dichos clientes, generando una cultura organizacional orientada al servicio como base para garantizar sin contratiempos la rentabilidad y liquidez de las empresas.

### **Fundamentación Teórica**

Desde el punto de vista teórico, la servucción se establece inicialmente como un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de fabricación de un servicio, de forma equivalente a la producción, que es como se denomina al proceso de elaboración de un producto. En este orden de ideas, dichos autores comentan que del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un sistema de producción y, básicamente, la concurrencia ordenada de tres conjunto de elementos: mano de obra, maquinarias y materias primas, en interacciones



perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado para luego ponerlo a disposición de los eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar el caso de los servicios.

Ahora bien, Rincón (2015, p.3) comenta que la servucción consiste en “el proceso creativo de un servicio, es decir es la combinación creativa de los elementos físicos y humanos que conforman el servicio en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de su prestación”. En este sentido, dicho proceso se enriquece al verificar que en la actualidad se cuenta con un cliente cada vez más exigente por el servicio que va a recibir, que presenta un mayor nivel de información de lo que requiere, más capacidad de elección y en definitiva más poder mediático; lo cual supone en una nueva realidad gerencial que sea de gran importancia el estudio estratégico del proceso de servucción, analizando lo que está ocurriendo en todos los momentos en que el cliente contacta con el servicio.

En opinión de Briceño de Gómez y García de Berríos (2008, p.21), el concepto de servucción está relacionado con una “visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la producción como fabricación del producto, con la servucción como la fabricación del servicio”. Sin embargo, la diferencia más precisa en relación con la fabricación de un producto, se aprecia en que el cliente forma parte integrante de la producción del servicio, pues viene a constituir su actor principal; aunque sistémicamente se hace necesaria la coexistencia de elementos físicos y humanos dentro de la reciprocidad empresa-cliente, lo cual sólo es factible lograr en los entornos de las denominadas organizaciones inteligentes.

De esta manera, es importante reconocer que las organizaciones inteligentes presentes en un mundo tan complejo e impredecible como el actual, vienen a conformar, en opinión de Torres (2011, p.10), “una estructura integrada que trabaja como un todo, siendo capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; contando con valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional”. En efecto, se aprecia en dicha definición como la principal característica de este tipo de organizaciones se confirma en el manejo efectivo del conocimiento integral de la estructura organizativa y

de la clientela por parte del talento humano, así como en la detección oportuna de necesidades de mercado y su capacidad de innovación.

No obstante, en el contexto organizacional se verifica que para incorporar al talento humano en los procesos de la servucción, se debe analizar efectivamente la aún vigente Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney (1991), en la cual se plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los múltiples recursos y capacidades que poseen en un momento determinado de su existencia; donde posteriormente Barney & Arian (2001) vienen a puntualizar que los recursos constituyen los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias, clasificándolos en físicos, intangibles, de capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos o rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.

Por otro lado, el propósito del documento desarrollado por Barney fue analizar las condiciones en que los recursos empresariales pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida para optimizar la rentabilidad de una empresa; de allí que su propuesta se base en reconocer los supuestos según los cuales los recursos estratégicos son heterogéneos e inmóviles entre las empresas, así como que éstas y sus recursos son estables en el tiempo. De esta manera, se presentan cuatro (4) indicadores empíricos del potencial de los recursos empresariales para poder generar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo desde la servucción y la rentabilidad, entre los cuales Barney propone: (1) valor, (2) rareza, (3) imitabilidad y (4) sustituibilidad.

Del mismo modo, el impacto de la servucción en la rentabilidad empresarial se considera como un elemento directamente proporcional a la remuneración recibida por el dinero invertido en el negocio. Por ello, en el mundo de las finanzas, se reconoce a la rentabilidad como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio. En efecto, para Galindo (2015, p.39), la rentabilidad como indicador “puede ser representada en forma relativa o en forma absoluta, y basado en ello, la rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente para mantener el valor de la inversión y poder incrementarlo”; donde dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad

generada puede dejarse para mantener o incrementar una inversión, o puede ser retirada para invertirla en otra área más provechosa.

Partiendo de los supuestos anteriormente reseñados, se entiende entonces que las organizaciones inteligentes requieren del perfeccionamiento integral de todos sus recursos enfocados hacia la estrategia de la servucción, aumentando así su nivel de inteligencia organizacional para simplificar sus operaciones, estando en sintonía con los avances tecnológicos y con la satisfacción óptima de las necesidades de la clientela; logrando, por tanto, distinguirse de las organizaciones tradicionales por la capacidad que posee y desarrolla su talento humano para intervenir en forma ventajosa sobre una realidad que plantea al mundo como cambiante, complejo e impredecible; todo ello por medio del uso de la información y de la gestión del conocimiento, para lograr facilitar el incremento de la rentabilidad.

Finalmente, siguiendo la opinión de Ferraro (2014, p.5), siendo el cliente el productor y consumidor del servicio, es preciso diseñar el proceso productivo del servicio desde lo que el cliente espera recibir (expectativas) para establecer los roles de las partes que conforman el sistema de servucción. Estas partes las conforman:

- La infraestructura o bienes tangibles (Soporte Físico) que sirve de apoyo a la prestación del servicio. Es el componente visible para el cliente. Dependerá del servicio la importancia que tendrá el soporte físico, ya que puede no ser relevante en determinados casos cuando solo es necesario el personal para recibir el servicio (Ejemplo: búsqueda de información, consultas, entre otros), aunque siempre deben tenerse presente ya que conforman la oferta global del servicio a prestar (Son ejemplos el edificio, accesos, cartelería, decoración, materias primas, materiales, entre otros)
- Los recursos humanos (Personal de Contacto). Es la o las personas contratadas por la organización que se encuentran en contacto con el cliente (azafata de un avión, cajero de un banco, docente de un colegio, entre otros). El rol y cantidad de personal dependerá de la automatización del sistema, ya que en algunos casos solo basta el soporte físico como los autoservicios.
- La organización y administración es la parte no visible para el cliente, pero de ella depende que el servicio sea prestado según lo diseñado. Contiene el staff, estilos

de dirección, sistemas y aseguramientos, control interno, mantenimiento, gestión, supervisión y retroalimentación.

- Los clientes con un rol muy activo como consumidor y productor
- Los demás clientes, que es un componente a considerar cuando en la prestación del servicio el cliente tiene contacto o se relaciona con otros.

De esta manera, la servucción debe ser vista como una fábrica con todas las consecuencias de gestión que van ligadas a ella. En este sentido, el proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado, con miras a obtener un resultado. Por ello, para que las actividades de servucción realizadas por la organización sean considerados como procesos o subprocesos asociados a la servucción deben tener una misión o propósito claro; la actividad debe contener entradas y salidas; debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas; puede ser estabilizada mediante aplicación de metodologías de gestión de procesos; y se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

## **Metodología**

La metodología utilizada en la investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población o universo del estudio estuvo constituida por cuarenta y cinco (45) sujetos entre gerentes y subgerentes de las empresas del sector comercial distribuidas en la Avenida Las Delicias de la ciudad de Maracaibo, la cual se obtuvo a través del diseño de un censo. Para la muestra de la investigación, se aplicó un tipo de muestreo totalmente intencional, siendo idéntica a la población. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y se construyó un cuestionario con una escala frecuencial de Lickert constituida por ochenta (80) ítems con cinco alternativas de respuesta: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

De igual manera, el instrumento fue validado por cinco expertos, a la vez que su confiabilidad se determinó mediante el manejo de una prueba piloto, cuyos resultados permitieron el cálculo del coeficiente del Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0.89 considerado como altamente confiable. El análisis de los resultados se concentró

en el manejo de la estadística descriptiva, mediante la representación de frecuencias absolutas y relativas, presentadas en cuadros estadísticos y gráficos de barra con el estudio de ocho (8) dimensiones diferentes de la servucción, que involucran las 4P's de Kotler integradas a las 4P's de la calidad de atención y servicio al cliente: producto, precio, plaza, promoción, presencia, partners (alianzas), personal y proceso.

## **Resultados**

Al analizar los resultados del estudio desde el marco referencial tratado en la investigación, fue factible verificar que al confrontar la Teoría de Barney con el impacto de la servucción en la rentabilidad empresarial se identifican implicaciones competitivas en tres recursos empresariales que bien podrían ser fuentes relevantes de ventajas competitivas; siendo éstos a saber: (1) el proceso de planificación estratégica competitiva sostenida; (2) los sistemas de procesamiento de información; y (3) las reputaciones empresariales positivas. De acuerdo con ello, al analizar lo planteado por Barney, se encontró que los tres recursos mencionados pueden ser capaces de generar ventajas competitivas sostenidas en determinadas condiciones de implementación de la estrategia mercadotécnica de la servucción.

En efecto, al desarrollar un diagnóstico situacional sobre el enfoque actual de la servucción en las empresas comerciales marabinas, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los gerentes y administradores de las mismas, se pudo conocer que los aspectos de la problemática en rentabilidad se han manifestado principalmente por las siguientes causas: (a) se cuenta con mecanismos rígidos de control; (b) los métodos y conocimientos vigentes se han ido adquiriendo a través de los años, especialmente por las experiencias personales de los trabajadores; y (c) se han venido reproduciendo los conocimientos adquiridos, dejando de ser flexibles ante la presencia de novedades y cambios.

A su vez, se logró identificar otras causas del problema entre las cuales se aprecia: (d) no se confía plenamente en las capacidades de los trabajadores ni en su grado de compromiso con la empresa; (e) se presenta una estructura jerárquica vertical; (f) la visión tradicional de la organización se manifiesta en fenómenos parcelados independientes entre sí; (g) las tareas se efectúan sin la eficiencia deseada y con

deficiente formación, lo que ha dado lugar a que se incumpla con las actividades a desarrollar; y (h) la precaria preparación gerencial es una de las razones del desacato en las directrices de reorganización y modernización de los procesos de atención al cliente.

Desde el mismo contexto, según los encuestados se hace necesario para las empresas disponer siempre de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales, es decir que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, como la reputación de la empresa, las patentes, los conocimientos únicos y las tecnologías especializadas, entre otros; para con ellos poder obtener una ventaja competitiva sostenible y generar el potencial de beneficios para la satisfacción integral de la clientela. Así, el cumplimiento de dichos criterios dificulta casi siempre que otras empresas puedan replicar e implementar la estrategia explotando las oportunidades del entorno de la misma forma.

No obstante, para todas las empresas consultadas siempre se hace necesario poseer recursos superiores y poder lograr de ellos una eficiencia operativa para mejorar la rentabilidad, lo que sucede cuando se usa el mínimo de recursos para un nivel de operación determinado, o se obtiene el máximo de resultados de un nivel dado de recursos. Igualmente, siempre se debe buscar la posibilidad de emplear los recursos existentes en usos más rentables. Por tal motivo, se aprecia que la Teoría de Barney tiene una gran influencia en la dirección estratégica de todas las organizaciones consultadas, debido a que la misma representa una forma coherente de entender el diseño de estrategias para las empresas modernas, lo cual se hace teniendo en cuenta siempre sus recursos y capacidades.

Además de lo anterior, también fue factible sostener que el modelo basado en los recursos y capacidades desde la propuesta de la gestión estratégica de la servucción es perfectamente análogo con las preocupaciones tradicionales de bienestar financiero de las empresas consultadas, así como con las teorías de la organización y de los modelos de comportamiento; verificándose entonces que el papel de los administradores y/o gerentes en la comprensión y la descripción de las estrategias empresariales, en particular de la dotación de los recursos controlados por una entidad

y por sus capacidades, debe ser crucial en el logro de las ventajas competitivas sostenidas para la rentabilidad de las organizaciones modernas.

Paralelamente, desde la perspectiva teórica de la servucción, se logró identificar que entre los recursos de capital humano de las organizaciones consultadas casi nunca se cuenta con un personal de contacto para la producción del servicio, que vaya a ejercer los distintos cargos y las diversas competencias para la atención al cliente, entre las cuales destacan de forma contundente el conocimiento que poseen, su liderazgo, su grado de capacitación, la forma en que toman decisiones, su capacidad de adaptación, su habilidad para poder trabajar en equipo, su manejo de las relaciones interpersonales, su potencial de aprendizaje, así como aspectos de tipo psicológicos, emocionales y sociológicos que fomentan su capacidad de trabajo, la rentabilidad y la transformación de una organización tradicional a una inteligente.

Por otra parte, también fue factible apreciar siguiendo la opinión de los gerentes consultados, que el enfoque de la organización inteligente siempre ofrece una serie de pautas que permiten coadyuvar los cambios requeridos en el modelo tradicional de gerencia desde la estrategia de la servucción, para lograr integrarlos y proveer los recursos y capacidades que demandan los esfuerzos realizados por el talento humano, especialmente en la puesta en práctica de los procesos que generan rentabilidad. Desde dicho punto de vista, se hace relevante extrapolar este modelo de desarrollo organizacional al contexto de las empresas comerciales marabinas, por constituir en gran medida un ejemplo práctico de organizaciones que siempre han sido históricamente tradicionalistas en su praxis gerencial.

Hecha dicha consideración, se visualiza categóricamente como las empresas comerciales marabinas casi nunca se han venido preparando para lograr atender las exigencias de los consumidores actuales y potenciales, dejando de cumplir entre sus características de aprendizaje con la posibilidad de ser flexibles y adaptables, desde los postulados de la inteligencia organizacional y de la servucción.

Esto se debe a que diversos fenómenos como la globalización, la industrialización, la conciencia ambiental y las nuevas teorías gerenciales, han hecho que el mundo empresarial se transforme cambiando hacia el manejo de sociedades innovadoras, reflexivas y mucho más competitivas, donde hasta ahora no se busca la meta de una

gestión rentable que fomente un incremento significativo en los niveles de liquidez y productividad.

## **Discusión**

Considerando a la servucción como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, que viene a ser necesaria para la realización de una prestación de servicio con características comerciales de rentabilidad y bajo niveles de calidad determinados, es factible determinar que las empresas comerciales marabinas deben enfocar su estrategia comercial hacia la satisfacción óptima de las necesidades y expectativas del cliente; incluyendo en su gestión el desarrollo del personal de contacto, el soporte físico de la estructura de servicio, el resultado de los procesos desde la rentabilidad, así como la búsqueda de alianzas estratégicas que influyan en su calidad de servicio y en la percepción de dicho nivel de calidad desde la atención personalizada.

Además, como complemento a los elementos constitutivos de la servucción, se verifica de la misma manera la necesidad de involucrar en la rentabilidad de las empresas comerciales marabinas cinco nuevas tecnologías de componentes que convergen para poder innovar financieramente en las organizaciones que se hacen denotar como inteligentes, aplicando así: (1) el pensamiento sistémico; (2) el dominio personal; (3) los modelos mentales; (4) la construcción de una visión compartida; y (5) el aprendizaje en equipo; las cuales aunque se desarrollan por separado, resultan decisivas para el éxito de las demás, al brindar una dimensión vital para la construcción de organizaciones con una auténtica capacidad de aprendizaje desde el perfil grupal de su talento humano.

## **Conclusiones**

De acuerdo con los objetivos del estudio, se puede concluir que la servucción se contempla como el sistema de producción del servicio, que representa la parte visible de la organización en la que el personal produce, distribuye y logra que se consuman eficientemente los servicios; donde la rentabilidad se convierte en un objetivo a maximizar, mientras que la liquidez se transforma en un objetivo a garantizar, lo que



conlleva a armonizar las implicaciones operacionales sobre el binomio rentabilidad-liquidez en una política financiera determinada; debiendo ser vista la organización moderna como una fábrica con todas las consecuencias de gestión que van ligadas a ella.

Desde este particular, se aprecia que la importancia de la servucción como estrategia mercadotécnica y gerencial consiste en seducir al cliente para garantizarle una participación activa en su propia experiencia de compras individual, propiciando así espacios interactivos que facilitan el proceso de calidad de servicio desde la atención personalizada, buscando con ello sobrepasar todas las expectativas de la clientela y la satisfacción de sus necesidades potenciales. Por tal motivo, la principal finalidad de la servucción se manifiesta en constituir una herramienta de impacto para lograr una sinergia entre el servicio al cliente y la medición de las percepciones de dichos clientes, generando una cultura organizacional orientada al servicio como base para garantizar sin contratiempos la rentabilidad y liquidez de las empresas.

En este particular, en el estudio se identificó que en las empresas comerciales marabinas no existen estrategias para desarrollar como organización su capacidad de aprendizaje hacia la servucción, a la vez que no se gestiona el conocimiento de los trabajadores desde el entorno individual y grupal; presentando así un enfoque netamente instrumental que limita su visión respecto del trabajo del personal de contacto, al restringir la mayoría de sus actividades sólo a la satisfacción de las necesidades más básicas de los clientes; dejando con ello de perfeccionar continuamente su habilidad, recursos y capacidades para lograr alcanzar todas sus aspiraciones organizacionales hacia el incremento de las ventas e ingresos en un ambiente de constante crisis y alta competitividad.

Por tanto, se verifica que internamente en el contexto organizacional de las empresas comerciales marabinas no se han venido buscando puntos de mejora o de detección de necesidades de adiestramiento que restablezcan el equilibrio del sistema empresarial desde la servucción hacia la rentabilidad óptima; dejando de esta manera de permitirle convertirse en entidades abierta al aprendizaje y a la autosuperación; razón por la cual se aprecian cada vez más elevados índices de ineffectividad e inflexibilidad en todos los procesos, lo que además se agrava con la carencia de

creatividad, baja calidad, altos costos operativos, falta de competitividad, obsolescencia de procesos, nula rentabilidad desde el punto de vista económico-financiero y conflictos recurrentes que provocan colapso organizacional.

Finalmente, a manera de recomendación general, se sugiere que las empresas comerciales marabinas se transformen progresivamente en organizaciones de tipo inteligentes, donde al poder aplicar la gestión del conocimiento se tenga una alta capacidad para aprender a cambiar de forma sostenida en el tiempo; poniendo en funcionamiento todos los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento de la herramienta gerencial de la servucción; logrando con ello administrar el aprendizaje organizacional; construir marcos integrados más eficientes y soportados en el conocimiento estratégico del cliente; a la vez de crear una base de datos adecuada al contexto y espacio donde se vaya a aplicar la transformación en los niveles de rentabilidad, desde la satisfacción integral de la clientela.

### **Referencias Bibliográficas**

- Barney, J. (1991). ***Firm resources and sustained competitive advantage***. En: Journal of Management. Vol.17. pp. 99-120.
- Barney, J. y Arikan, A. (2001). ***Resource-based view: origins and implications***. The Blackwell Handbook of Strategic Management, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA. pp. 124–188.
- Briceño de Gómez, M. y García de Berríos, O. (2008). ***La servucción y la calidad en la fabricación del servicio***. En: Revista Visión Gerencial. ISSN 1317-8822. Año 7. No. 1. Enero-Junio 2008. pp. 21-32.
- Ferraro, G. (2014). ***La servucción: una herramienta para la gestión***. Buenos Aires: Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Galindo, D. (2015). ***Planificación Estratégica de la Empresa Moderna***. Investigación para la Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal: Publicaciones UCAT.
- Rincón, J. (2015). ***Importancia gerencial de la servucción en la empresa venezolana contemporánea***. Investigación para la Universidad de Oriente. Maturín: Publicaciones de la Universidad de Oriente.

Román, A. (2012). **Herramientas de gestión para organizaciones y empresas de salud: Servucción y Calidad**. En: Medwave Revista Biomédica. Disponible: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>

Sanz, L. (2012). **Crecimiento, rentabilidad y liquidez: las bases de la creación de valor**. En: Revista INCAE Business Review. Sección de Finanzas. Pp.30-34. Alajuela: Publicaciones del INCAE Business School.

Torres Silva, L. (2011). **Organizaciones Inteligentes: ¿Cómo desarrollarlas?** Primera Edición Diciembre 2011. Maracaibo: FAME Consultores Gerenciales C.A. Impreso por Tallarte.

# RIESGO CREDITICIO COMO METODOLOGÍA DE CONTROL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Mariela Herrera<sup>\*</sup>

## Resumen

El estudio consistió en evaluar el riesgo crediticio como metodología de control en las instituciones financieras, bajo la revisión teórica de los autores Boschi (2005), Brealey (2008), Ortiz, (2005), Pascal (2008), Sasso, (2009), entre otros. Enmarcado en una metodología descriptiva, documental, cualitativa. El análisis de las consideraciones teóricas revela que la dinámica competitiva demanda una gerencia dinámica para enfrentar los retos del mundo globalizado, estructurada a partir de ciertos requerimientos fundamentales: conocimientos, experiencia, habilidades, valores y actitudes, como competencias indispensables para administrar la problemática compleja, los riesgos crediticios contribuyen a que las instituciones financieras estén alertas a las vulnerabilidades que enfrentan pero a su vez también a la democratización y sustentabilidad de los activos líquidos financieros.

**Palabras clave:** Crediticio, Riesgo, Control.

## EXTENSIVE WORK IN PREPARATION FOR THE FOURTH CONFERENCE ON RESEARCH IN BUSINESS MANAGEMENT

### Abstract

The study was to evaluate the credit risk as control methodology in financial institutions, under the theoretical review of the Boschi authors (2005), Brealey (2008), Ortiz (2005), Pascal (2008), Sasso (2009) , among others. Framed in a descriptive, documentary, qualitative methodology. The analysis of the theoretical considerations reveals that the dynamic competitive demands a dynamic management to meet the challenges of the globalized world, structured from certain fundamental requirements: knowledge, experience, skills, values and attitudes, as indispensable skills to manage complex problems, credit risks contributing to financial institutions to be alert to the vulnerabilities they face but also turn to democratization and sustainability of liquid financial assets.

**Keywords:** Credit, Risk, Control

<sup>\*</sup> Participante en la Maestría Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Administración de Empresas (URBE). Asesor Pyme en el Banco Occidental de Descuento (BOD). E-mail: [mariela\\_herrera\\_09@hotmail.com](mailto:mariela_herrera_09@hotmail.com)

## **Introducción**

El sistema financiero venezolano evolucionó en consecuencia a la dinámica de la actividad económica, iniciándose con la banca comercial para financiar la importante actividad económica agrícola de las casas productivas europeas del siglo IXX y se diversifica por los efectos de la explotación petrolera y sus requerimientos de financiar el modelo de industrialización para la sustitución de importaciones.

En este sentido la actividad comercial estimulada por el ingreso petrolero, impulso el crecimiento de la banca; mejorando los procesos de urbanismo, infraestructura pública, industrialización y diversificación económica. Permitiendo la aparición gradual y posterior desarrollo de la banca hipotecaria, de inversión, arrendamiento financiero, entidades de ahorro y préstamo, fondos de activos líquidos y fondos mutuales; hasta llegar a la Banca Universal como elemento concentrador del conjunto de servicios financieros.

Así mismo en la década de los años cuarenta del siglo XX, aparecen las instituciones reguladoras del sistema financiero venezolano entre ellas se destacan el Banco Central de Venezuela, la Superintendencia Nacional de Bancos y otras instituciones financieras. Institucionalizándose la supervisión y reglamentación de las entidades bancarias. En este contexto, el sistema financiero venezolano se estructura bajo el concepto de banca especializada, concentrándose en el segmento de banca comercial hasta la década de los noventa.

Sin embargo, en Venezuela las constantes transformaciones originadas por las crisis social, económica y política; alimentaron un clima de desconfianza e incertidumbre financiera ocasionando así la conflicto bancario más profundo hasta ahora conocido (exactamente en el año 1994). Esta coyuntura impacta el sistema financiero vulnerable por su elevada concentración y descapitalización de modo que obligo a la banca a tener una reestructuración en su sistema, considerando dos elementos novedosos: la creación de la banca universal y la inversión extranjera en el sector bancario.

A partir de esta crisis se empiezan a crear las bases para la consolidación y control rígido e integral, basado en la legislación por parte de la Superintendencia Nacional de Bancos y otras instituciones financieras, creando mecanismos legales más eficientes

que llevan a la banca extranjera a participar en el sistema financiero nacional y a raíz de estas bases empieza a conocerse el concepto de banca universal.

De esta manera, se facultaba a la Superintendencia a inspeccionar, vigilar, inspeccionar y fiscalizar a los bancos y demás instituciones que otorgan créditos, para regular y controlar de manera más eficiente a dichas instituciones presentando un control más significativo en cada una de sus supervisiones.

En este orden de ideas, el artículo se divide en cinco secciones principales, donde se desarrollan los tópicos de fundamentación teórica, metodología, resultados, discusión y conclusiones; para finalmente presentar las referencias bibliográficas consultadas en el estudio

### **Fundamentación teórica**

Una gestión crediticia y riesgo abarca desde las políticas de crédito, normas y funciones del personal involucrado en el otorgamiento de créditos, la metodología utilizada, las solicitudes de recaudos establecidos y evaluación de la información con el fin de reflejar cualitativa y cuantitativamente decisiones asertivas ajustadas a la realidad económica y por ende minimizar riesgo en cartera de crédito de las instituciones financieras. (Villaseñor, 2007, p.56)

Siguiendo este orden de ideas, una gestión crediticia adecuada garantiza mayor efectividad en el proceso y muy especialmente el riesgo crediticio que percibe la banca en sus operaciones diarias. En Venezuela la resolución 136-03, denominada “Normas para una adecuada administración integral de riesgos” formulada por la Superintendencia Nacional de Bancos y otras instituciones financieras en fecha 29 de Mayo del 2004 y publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37. 703 del 03 de Junio de 2003, es la única que trata la materia de riesgos y la gestión de los mismos.

### **El Crédito en la Organización**

El crédito representa para la empresa la posibilidad de vender sus productos o servicios a plazo, con el fin de inducir a potenciales clientes a adquirir sus productos o servicios y estos a cambio reciben financiación. Es decir el cliente se ve beneficiado

para adquirir el producto ya que no debe pagar el mismo en el momento de la compra, sino lo puede abonar en cuotas o a determinada fecha posterior a la facturación. O sea a través del crédito el comprador ve facilitadas sus posibilidades de adquirir el producto o servicio. Si la empresa vendedora operaba con sus clientes únicamente de contado, la incorporación del crédito va a incrementar su volumen de ventas, pero ello infiere también asumir un posible riesgo de incobrabilidad. La empresa puede tomar una política de crédito liberal (por ejemplo cuando necesita formar cartera de clientes) o rígida pero al hacerlo debe considerar aspectos como el impacto en las ventas, los beneficios y el riesgo de incobrabilidad. (Boschi, 2006, p.122).

Continuando con la exposición del autor, el crédito bancario es un voto de confianza que un cliente recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada. Las entidades financieras son aquellas que captan dinero de sus clientes mediante operaciones pasivas y lo prestan a tasas más altas de las que lo reciben, en operaciones activas. Por supuesto esa confianza se basa en que el cliente pruebe su solvencia (se pide por ejemplo que acredite ingresos suficientes y que sea propietario de inmueble). Mediante el crédito el cliente obtiene disponibilidad de efectivo y el Banco los intereses por el uso del dinero.

### **Funciones del Sector Créditos y Cobranza**

Existen dos fases importantes en relación a las funciones del sector crédito y cobranzas. El autor (Boschi, 2006, p.124), las tipifica de la siguiente manera:

- Cobranzas: Representa la parte final del circuito de ventas y es el sector que gestiona los conceptos adeudados en cuenta corriente.
- Créditos: Es el encargado de informar el grado de riesgo al asumir determinadas operaciones, como así también controla la evolución de la cartera de clientes, los límites de crédito, condiciones de ventas, etc.

A partir de la exposición anterior se concluye que el área de crédito y cobranza dentro de las instituciones financieras se considera una empresa es una pieza clave. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene

a estar directamente relacionado con los ingresos de la persona (natural o jurídica), con su capital de trabajo y como se refleja su salud financiera.

En un mundo ideal todas las ventas serian de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda institución financiera necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito. Cada institución tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan en cierta medida a los mismos problemas: que los clientes no cancelen oportunamente, que enfrenten una posible quiebra técnica, o cesen la actividad económica. El venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución internas de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, entre otros.

### **Estructura decisoria en materia de créditos**

La estructura decisoria en materia de créditos según (Sasso, 2009, p.100), está determinada por la estructura organizativa de cada organización basándose estas en las normas y políticas establecidas tanto internas como las emanadas por el estado, entre esta se encuentran:

- El comité de créditos: Es la mayor autoridad en materia de créditos. Se reúne ante requerimientos de las partes interesadas o ante pedidos que superan las facultades que tiene para asignar créditos el gerente financiero (Según normas internas de la empresa). Por lo general participan el gerente general y el financiero. Se somete a análisis la carpeta evaluada por el analista y el gerente financiero, para tomar una decisión en común.
- El Gerente Financiero: Por lo general, entre sus funciones, está la de asignar el límite de crédito que le es propicio al cliente en cuestión, siempre que no supere su límite según normas internas. El analista hace el análisis y emite una sugerencia de crédito a asignar. El gerente puede revalidar esta sugerencia, aumentar o disminuir el crédito.



- El Analista: En función de la relación que existe entre el analista de estados contables y el ente cuyos estados son objeto de estudio, pueden mencionarse en términos generales dos tipos de análisis.

- Análisis interno: Es el que realiza el personal especializado del ente en cuestión: tiene como objetivo fundamental evaluar la eficiencia de la gestión a través de los resultados y lo acertado de sus políticas comerciales y operativas (por lo general es realizado por auditores internos).

- Análisis externo: Es el llevado a cabo por personas ajenas al ente emisor de los estados contables. Está desarrollado entre otros por los funcionarios de crédito ante los pedidos al respecto efectuados por la clientela.

De esta manera, se establece que las acciones de los bancos, entidades de ahorro y préstamo, demás instituciones financieras y casas de cambio serán vinculantes en sus propias decisiones y distintos tipos de acciones para la toma de decisiones al otorgamiento de los créditos, las leyes emanadas por el estado venezolano en materia bancaria y los estándares internos de la organización.

## **El Riesgo**

El riesgo es una contingencia o proximidad de un daño, que puede tener un comportamiento constante o variable en el tiempo. Se asume un riesgo cuando una cosa está expuesta a perderse o deteriorarse o a no verificarse. Es el estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma decisiones, capta los posibles resultados distintos de una decisión y tiene la impresión de que conoce sus posibilidades. El riesgo existe en la medida en que un acontecimiento no se produzca, es decir que sea incierto. (Pascal, 2008, p.44).

Ante lo expuesto, una institución financiera es un tipo especial de empresa que capta dinero del público, estos recursos del exterior, conjuntamente con los recursos propios de la entidad son transferidos en forma de préstamos, a terceros, que pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un

proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.

Estos riesgos en conjunto, se denominan riesgo bancario y su administración suele ser regulada por los organismos supervisores de la banca (Superintendencia) en cada país individual. Una preocupación básica de estas instituciones es asegurar que cada entidad bancaria pueda devolver los depósitos del público, lo que requiere de un nivel adecuado de capital para que, en caso de una pérdida, ésta se cubra con recursos propios y no con dinero del público. Por ello, cada entidad debe tener un capital proporcional a los recursos que arriesga y al nivel de riesgo al que los expone. Esta relación entre lo propio y lo arriesgado se conoce como Nivel de Solvencia.

### **El Riesgo Crediticio**

El riesgo crediticio es la probabilidad de que el deudor o prestatario no reintegre el préstamo en las condiciones pactadas. Nace del hecho de haber confiado a alguien la propiedad transitoria sobre determinada porción de activos. El recupero del crédito es vital para el desarrollo de la empresa porque incide en su rentabilidad, es por ello que el margen de error al otorgarse un crédito debe reducirse al máximo. (Boschi, 2006, p.130). Existen tres estados de conocimiento imperfecto:

- Ignorancia: Es el estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma la decisión ni siquiera llega a poder captar los posibles resultados de una decisión ni, mucho menos, conoce ninguna de sus posibilidades.
- Incertidumbre: Aquí quien toma decisiones capta los posibles resultados diferentes, pero no tiene sensación alguna de cuáles son las probabilidades.
- Riesgo: Es el estado de conocimiento imperfecto en el que quien toma decisiones capta los posibles resultados distintos de una decisión y tiene la impresión de que conoce sus probabilidades.

Lo que procura hacer el analista de riesgo crediticio consiste en pasar del estado inicial al tercero. El riesgo de crédito existe no solo en la promesa del solicitante de cumplir con el repago en un tiempo futuro, sino también de factores complementarios. (la vida del cliente en un préstamo a una persona física o la existencia de una empresa). Razón por la cual se establece el riesgo como la posible pérdida que asume

un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

### **Relación del Riesgo Crediticio con otros Riesgos**

El autor (Ortiz, 2005, p.110), determina que existen relaciones que no pueden escaparse de la vista por las entidades bancarias ya que conllevan a la concesión de un crédito con otros riesgos entre estas se encuentran:

- Riesgo comercial.
- Riesgo del tiempo (a mayor plazo mayor riesgo).
- Riesgo de tasa de interés (sobre todo si es préstamo a tasa variable).
- Riesgo de tipo de cambio (devaluación)
- Riesgo de variaciones en el poder adquisitivo de la moneda
- Riesgo de mercado.
- Riesgo de casos fortuitos (sino hay cobertura de seguros).
- Riesgo político.
- Riesgo País (es el piso de la tasa de interés y por la cual un incremento de este encarece las tasas y por ende también los préstamos).

El referido autor hace referencia también de factores que engrosan el riesgo crediticio como los son:

- Factores de naturaleza financiera: El análisis de este factor de riesgo debe realizarse a través de los estados contables del deudor. Si bien es realmente difícil una comprobación total de la información financiera el analista tiene posibilidades de confirmar los datos en forma parcial. El fin del analista es obtener la máxima seguridad en la recuperación de del mismo y este indica con mayor precisión la posibilidad de recupero. Es importante tratar de descubrir a tiempo los primeros síntomas de peligro, que se ponen de manifiesto cuando la empresa refleja alguno de los siguientes comportamientos: a) se padece la disminución o la desaparición del efectivo, como consecuencia de necesidades urgentes b) se recurre mas asiduamente al descuento de los documentos a cobrar c) se trata de obtener, por parte de los acreedores, el máximo

crédito y plazo d) se sacrifican las existencias, bajando los precios los precios a efectos de su rápida liquidación e) se trata de conseguir préstamos con garantía sobre los activos.

En definitiva, para el estudio del aspecto puramente financiero es importante analizar la probable iliquidez e insolvencia del deudor. La iliquidez se opera cuando una empresa en marcha no cumple con las obligaciones contraídas. La insolvencia se manifiesta cuando los activos de una firma no alcanzan para cubrir el pasivo.

- Factores de naturaleza económica: Reflejan las condiciones generales del mercado y de la economía de un país y del exterior. Existen factores peculiares del ramo o de la economía que ejercen una marcada incidencia sobre el riesgo. Es por ello que se debe analizar el lugar y la función que ocupa y desempeña el cliente dentro de su ramo, las condiciones generales de la economía y la posible incidencia en cada sector de la producción. Los factores a analizar son: a) ubicación (transporte, mano de obra, competencia) b) clientela (Importancia, distribución y calidad de clientes) c) producción que fabrica (calidad, competencia, variedad, grado de aceptación del mercado) d) productos que vende e) competencia f) transporte g) maquinarias h) antigüedad en el ramo y antecedentes i) naturaleza jurídica de la sociedad (incidencia de capitales particulares y garantías adicionales de los socios).

- Factores de naturaleza humana: Hacen referencia al concepto moral del deudor y a la capacidad, el carácter, la experiencia y la dedicación que vuelque en el negocio, ya sea una empresa unipersonal o los directivos de una sociedad. En el concepto de la moralidad, se incluyen varios aspectos importantes, pudiendo destacar entre ellos a la reputación en general de que la empresa goza en plaza, en cuanto se refiere al cumplimiento estricto de sus contratos y también a la honestidad, cualidad ligada a lo anterior. Ante muestras evidentes de deshonestidad no se puede otorgar el crédito. Se puede agregar que la falta de experiencia y de capacidad constituye un grave riesgo para los negocios.

## **Métodos**

En toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada. El presente estudio se realiza siguiendo la metodología formal asociada con una investigación de tipo descriptiva, la cual tiene como propósito medir las variables analizadas en su contenido; siendo definida como la investigación que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2006, p.24).

De acuerdo con lo expresado en la definición presentada anteriormente, se reconoce que el desarrollo del análisis planteado por el investigador se fundamenta en un estudio de medición de variables independientes, cuya misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características del tema desarrollado sin establecer ninguna clase de relaciones entre las mismas

Según la estrategia empleada por la investigadora, el artículo se concibe dentro del contexto de la investigación de tipo documental; la cual se realiza cuando su diseño está basado en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas o documentales, tales como: informes de investigaciones, libros, monografías y cualquier otro tipo de material informativo (Jiménez, 2003, p.26). Por tal motivo, se identifica el desarrollo de un proceso clave de análisis documental con todos los datos obtenidos y registrados, en relación con la fundamentación teórica recopilada de todos los autores consultados en las diversas fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas disponibles.

Para dar cumplimiento a todos los objetivos planteados en el trabajo de investigación, las técnicas de recolección de datos incluyen en su conjunto al análisis documental, el cual se define conceptualmente como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de esta técnica es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2006, p.67).

Atendiendo a dicha definición, se utiliza en la presente investigación la técnica de análisis documental como una forma de representación del contenido de los documentos consultados en relación con las variables consideradas, todo ello bajo un

sistema de registro bibliográfico realizado principalmente para que puedan ser recuperados dichos contenidos cuando sean requeridos dentro del diagnóstico.

En dicho entorno, el análisis de la información recopilada representa una forma de investigación documental, cuyo objetivo principal es la captación, evaluación, selección y síntesis de los elementos subyacentes en el contenido de los documentos; a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado.

## **Resultados**

Como resultado de la revisión teórica realizada se obtuvo que el conjunto de instituciones financieras enfrentan en forma constante al riesgo crediticio cuando prestan dinero a otras empresas y organismos. Usualmente, los bancos ofrecen tipos de interés que dependen de la probabilidad de incumplimiento del deudor, exigen garantías y en ocasiones imponen restricciones adicionales (como la de limitar los dividendos o la imposibilidad de endeudarse por encima de ciertos límites). Las entidades financieras también cuentan con departamentos especializados que analizan la salud financiera de sus deudores, a través de determinados indicadores y referencias (comerciales y con otras instituciones financieras), así como el respaldo que poseen los fiadores más la experiencia crediticia acumulada por la organización.

## **Consideraciones Finales**

El fenómeno de la Globalización involucra cambios y grandes transformaciones frente a la misión que debe cumplir la banca sea pública o privada, porque el proceso implica nuevos retos sobre la manera como se debe atender y administrar la problemática para superar los problemas sobre los riesgos crediticios que enfrentan a cada instante las instituciones financieras.

La historia del arte en esta materia revela las diferentes visiones y corrientes utilizadas en la aplicación y estudio de estas herramientas que en un mundo globalizado con cambios acelerados, un buen performance sobre la gestión de los riesgos crediticios será profundamente impotente de responder con la eficiencia y rapidez a las nuevas demandas planteadas en la actualidad, el tipo de gerencia que se necesita hoy es ir más allá de lo tradicional e internarse en el nuevo orden social de

investigación y desarrollo que se está conformando y que están tendiendo a aplicar las organizaciones públicas y privadas más avanzadas.

Es innegable que los riesgos crediticios contribuyen a que las instituciones financieras estén alertas a los riesgos que enfrentan pero a su vez también a la democratización de la esfera pública, en la medida en que orienta y agrupa esfuerzos para diseñar e implementar participativamente políticas, programas, normas y proyectos de desarrollo, proporcionando espacios de encuentro para la reflexión y el fomento de la capacidad, el intercambio de información, experiencias, saberes y conocimientos acumulados, vinculando problemas locales a políticas nacionales e internacionales, promoviendo de esa manera el aprendizaje, el compromiso y la responsabilidad de las personas, para el desarrollo y transformación de necesidades comunes, con base a los criterios de eficiencia, eficacia, justicia, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad de los activos líquidos financieros.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F. (2006). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica***. Caracas: Editorial Episteme
- Boschi, L. (2006). ***Evaluación del Riesgo Crediticio***. México: Editorial Uduane.
- Jiménez, A. (2003). ***La Investigación***. Caracas: Editorial La Salle
- Ortiz, A. (2005). ***Gerencia Financiera. Colombia***. Colombia: Editorial MacGraw-Hill.
- Pascal, R. (2008). ***Decisiones Financieras***. Colombia Ediciones Macchi.
- Resolución No. 136.03. República de Venezuela (2003). Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN). Normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos. Caracas, Venezuela. Disponible en [Http://www.sudeban.gob.ve](http://www.sudeban.gob.ve)
- Sasso, H (2009). ***Estados Contables para el Otorgamiento de Créditos***. Colombia: Editorial MacGraw-Hill.
- Villaseñor, E. (2007). ***Elementos de Créditos y Cobranza***. México: Editorial Trillas.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN FACTORES DE DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD.

NORBERTO MEJIA

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMO BASE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL.

REYNALDO JIMENEZ, JENNY GUERRA

NORMA ISO26000 COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN SOCIAL EN ALCALDÍAS DEL ESTADO ZULIA.

FRANCIS LUGO

GERENCIA SOCIAL EN LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO.

MERCEDES ALBURGE, ANGIE VALBUENA

## **MESA No 4. DESARROLLO ENDÓGENO Y SUSTENTABLE**



# EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN FACTORES DE DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD

Norberto Mejia \*

## Resumen

Este artículo fue realizado con el propósito de concatenar el emprendimiento y la innovación como factores de desarrollo y sostenibilidad para ello se realizó un estudio metodológico documental apoyado en los aportes teóricos de Grebel (2003), Fillion (2003), Vecchio (2013), Rencoret (2015), entre otros. Para cumplir con el objetivo se tiene que los factores como el entorno económico, la globalización de los mercados, y la sociedad del conocimiento, están pasando por una crisis paulatina y muchos países están inmersos en un retardo que les impide su desarrollo y mucho menos su sostenibilidad. A tal efecto se quiere presentar al emprendimiento unido a la innovación como componentes fundamentales para el logro de ese desarrollo, no solo personal, organizacional y hasta lo macro, siendo utilizados como herramientas suficientes para disminuir las asimetrías en lo social, educativo, tecnológico, innovación, económico, institucional, comercial, y dirigir la sociedad a un desarrollo sostenible y sustentables, en los términos claros de la realidad en la cual cohabitan.

**Palabras clave:** Emprendimiento, innovación y sostenibilidad.

## ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY FACTORS

### Abstract

This article was done in order to concatenate the entrepreneurship and innovation as factors of development and sustainability to do a documentary study supported by the theoretical contributions of Grebel (2003), Fillion (2003) Vecchio (2013), Rencoret (2015), among others. To meet the goal must be factors such as the economic environment, globalization of markets and the knowledge society, are experiencing a gradual crisis and many countries are engaged in a delay that prevents them from development, much less their sustainability. To this end we want to present to venture coupled with innovation as key to achieving this development components, not only personal, but organizational and even macro, being used as sufficient tools to reduce asymmetries in the social, educational, technological, innovation, economic, institutional, commercial, and lead to a sustainable society and sustainable development in the clear terms of the reality in which cohabit.

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation and sustainability

\* Doctor en Cs Gerenciales (URBE). M. Sc. en Gerencia Empresarial (URBE). Perfeccionamiento Profesional en Docencia para Educación Universitaria (URBE). Licenciado en Contaduría Pública (URBE). T. S. U. En Informática (CUNIBE). Profesor de Postgrado (URBE). Actualmente; curso el Perfeccionamiento Profesional en Investigación y el Postdoctorado en Integración y Desarrollo en América Latina. [dr.norbertomejia@gmail.com](mailto:dr.norbertomejia@gmail.com)

## Introducción

La injerencia del emprendimiento y la innovación sobre los mercados prospera de una manera tan vertiginosa y tiene un alcance tan extenso, que resulta difícil comprender cómo actuar para lograr los resultados que un mundo tan variable, la evidencia internacional ratifica que los estatus más profundos de desarrollo corresponden a naciones que muestran también altas posiciones de emprendimiento innovador en sus recursos, lo que no está claro, es cómo pueden llegar a ese momento las naciones que aún están lejos de alcanzarlo.

De igual manera, el fenómeno es estructural, ya que el emprendimiento y la innovación se ejecutan realmente en tres categorías: la macro del estado y su entorno, intermedio de las organizaciones y la básica de los individuos. El emprendimiento innovador es una cualidad en los ciudadanos, una cultura y una capacidad en las sociedades y una característica del entorno competitivo en los países. Estas tres categorías tienen que concatenarse entre sí, pues cada una de ellas se alimenta de los demás. Para lograr una comunidad más emprendedora, es necesario impulsar ese *yo sí puedo* de las personas, las empresas y el contexto macro.

Llama la atención, el raudal de contenidos y vínculos entre estas variables hace que sea dificultoso pasar de las deferencias metódicas a una estrategia y la dispersión de acciones que sean efectivas en los tres campos. El emprendimiento es una posición básica hacia la identificación de oportunidades y la toma de riesgos por parte de los individuos, en organizaciones de todos los tipos. Y la innovación es el desarrollo de productos nuevos, servicios y modelos de negocio que conciban valor para las organizaciones y está relacionada con el crecimiento del país.

Asimismo, el volumen y el dinamismo de los mercados, la estrategia de las empresas, la identificación de necesidades latentes en los consumidores, la generación y adaptación de conocimiento y tecnología, la capacidad de las personas para generar y actuar en sociedades interdisciplinarias y la gestión de procesos para mantener un flujo de productos nuevos y servicios, por mencionar solamente algunos temas.

Por lo tanto, el contexto que estas variables abarcan es extenso y, cuando se incluyen las tres categorías de análisis (macro, empresas e individuos), las combinaciones posibles se multiplican. El presente documento desarrolla un marco

conceptual que permite visualizar la evolución tanto del emprendimiento como de la innovación, así mismo, como la importancia de cada una de las variables y su correlación entre ellas, en los niveles del contexto macro, las organizaciones y los individuos.

## **Fundamentación Teórica**

### **Evolución del Emprendimiento**

Diferentes escritores como Grebel (2003), Fillion (2003) y Kruger (2004) consideran que el concepto de emprendedor tiene su principio en Francia donde se señalaban como *entrepreneurs* a las personas que realizaban actividades relevantes para el reino (conquistas, acciones militares, etc). Sin embargo, Cantillon (1755) fue quien enfocó por primera vez este concepto a los movimientos económicos, partiendo de la categorización de los niveles económicos en tres grupos, como lo fueron: Propietarios de la tierra, prestamistas y emprendedores.

Por igual, Grebel (2003) mientras que los primeros y segundos agentes presentan un papel pasivo en el desarrollo económico, el emprendedor se considera un agente activo que permite la conexión entre la oferta y la demanda. Al mismo tiempo el emprendedor toma decisiones económicas basadas en la incertidumbre. Vara (2007) considera que de acuerdo al modelo de Cantillon (1755), el emprendedor es un agente que compra una materia prima a un precio cierto para transformarla y venderla a un precio incierto. Por tanto, este agente económico se caracteriza por asumir el riesgo de aprovechar una oportunidad para generar una utilidad que le beneficia.

A partir de las ideas planteadas en 1803 Jean-Baptiste Say inició su estudio haciendo una distinción entre el capitalista y el emprendedor, así como entre el proveedor de capitales y el coordinador del proceso de generación de riqueza. De acuerdo a Fillion (2003) Say asocia al emprendedor con la innovación al considerarlo un agente de cambio. Así Say fue el primero en definir el conjunto de parámetros de lo que hace el emprendedor en su sentido actual (por ello muchos lo consideran el iniciador del estudio del emprendimiento). Hebert y Link (1988) nos dicen que Say construyó su teoría en un proceso de dos etapas:

1. En la primera se observa el comportamiento del emprendedor desde una perspectiva empírica.

2. Posteriormente, se reducen las observaciones a un marco teórico que explica los procesos de acuerdo a las circunstancias particulares que conlleva la actividad emprendedora. Por su parte, Kruger (2004) cree que si bien Cantillon es el primero en incluir el concepto de emprendedor dentro de la teoría económica, Say fue el primero en darle un papel predominante en el proceso de desarrollo. Aunque para Kruger (2004) el desarrollo del emprendimiento se debe principalmente a Schumpeter (1911) que asocio de forma importante los conceptos de emprendimiento e innovación enfocados al desarrollo económico.

En torno al concepto desarrollado por Cantillon (1755) se dieron posteriormente diversos desarrollos sobre el concepto y características de los emprendedores. Por ejemplo, Baudeau (1767) considera que el emprendedor es quién tiene la capacidad de procesar información y transformarla en conocimiento, constituyéndose como su principal medio de actuación. Para Turgot (1766) el emprendimiento es el resultado de una decisión tomada por un capitalista (comprar tierra, prestar o arriesgar).

Por su parte, para Say la función del emprendedor consiste en entender la forma en que funcionan los procesos y el mercado, y luego, transferir ese entendimiento a la configuración de productos comercializables que satisfagan las necesidades de la demanda. Por su parte Schumpeter (1911) considera que el emprendedor es un agente de cambio económico, que introduce innovaciones en los mercados lo cual origina desequilibrios temporales en los mismos, y esto a su vez induce a un cambio estructural de las actividades productivas presentes.

Al mismo tiempo, entre las caracterizaciones que conceptualizan al emprendedor en diferentes artículos especializados se ha encontrado, que se trata de un individuo innovador que no necesariamente es quién genera los conceptos o los concibe, sino principalmente los desarrolla dentro del proceso de inclusión de los mismos en la realidad económica. Así, la innovación es la principal herramienta que garantiza el éxito del emprendedor. Es decir, el emprendedor es el sujeto de la actividad innovadora y la iniciativa, pudiéndosele descubrir o encontrar en cualquier nivel jerárquico de la organización formal e informal de las empresas.

Por otra parte, Freire, Gibbs, y Graña para caracterizar al emprendedor se han definido tres conjuntos de características que determinan en conjunto su éxito y son: 1. Los deseos y Actitudes, 2. Los Factores de Personalidad que determinan la dimensión interna del ser, y 3. Los conocimientos técnicos específicos aplicados en la etapa de pre incubación.

Aunque la mayor parte de los trabajos que se venían analizando referentes a la creación de empresas se enfocaban al periodo de incubación (empresas nacientes), el Modelo Global Entrepreneurship Monitor GEM (2010), ha enfatizado en la importancia de considerar las características de los emprendedores y el proceso de creación que se inicia mucho antes que una empresa se ponga en funcionamiento.

En virtud al referente a los perfiles psicológicos del emprendedor podemos inferir que es un individuo no sólo prospectivo sino visionario de las oportunidades, de allí, que sus ideas las realiza. Asimismo, el emprendedor (en su papel de visionario) observa lo que otros no ven pero que existe en el entorno inmediato. Es capaz de transformar esas ideas o visiones en hechos tangibles y sólidos. Propone soluciones pragmáticas y sencillas a situaciones complejas y estructuradas que llega a entender y dominar. Además, las gestiones del emprendedor no afectan solamente la creación de una nueva idea o tipo de ejecución en forma precisa, sino que se exterioriza su acto de emprendimiento a lo largo de todo el proceso.

Igualmente, el emprendedor al ser un sujeto de creación, invención, descubrimiento innovación, e inconforme con el sistema, necesariamente transforma bienes y servicios; procesos; crea o se expande en el entorno, y por lo tanto, crea valor. Sin embargo, dicho valor no siempre es financiero, ya que existe una clase de emprendedor social sin fines de lucro que crean otro tipo de valores. Pero al final, sea el emprendedor lucrativo o no, siempre agrega valor por el sólo acto de su actividad innovadora. Así la creatividad, invención e innovación se presentan como los impulsores del acto de emprendimiento.

Sin duda, que el hecho de emprendimiento es cambiar los recursos tangibles e intangibles con miras a crear cualquier riqueza; lícita, social, altruista o lucrativa. Asimismo, emprender es el arte o técnica para transformar una idea en realidad. Serían las competencias por hallar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la aptitud

de buscar los diferentes recursos para crear, inventar, descubrir o innovar nuevas formas de solucionar problemas de un entorno específico.

Referente a la actividad emprendedora que posee fines de lucro, se convierte en una de las diferentes maneras de emprendimiento conocido como emprendimiento económico y definido por Selamé (1999) como la combinación de factores productivos para el desarrollo de un proceso que transformará determinados bienes y servicios en nuevos bienes y servicios que serán, de acuerdo a una serie de características, de mayor valor, todo ello con la resultante del logro de algún margen de utilidad o ganancia.

De igual manera, para Ibarra y Castrillo (2013) Uno de los puntos clave de los modelos de emprendimiento es estudiar sus procesos y las características sobre la personalidad y el entorno en que se desarrolla el emprendedor. A esto se ha denominado respectivamente: variables endógenas y exógenas del emprendimiento. Dentro de los estudios realizados sobre el emprendedor y su acto de innovación se reconocen dos líneas principales de investigación basadas en el enfoque que caracteriza el objeto central del estudio:

1. El enfoque psicológico del emprendedor, y
2. El enfoque sociológico del emprendedor y emprendimiento.

El enfoque psicológico (continúan los autores) establece que los emprendedores son agentes con características innatas o adquiridas en los primeros años de vida diferentes a las del resto de las personas y trabaja sobre el supuesto que el emprendedor *nace y no se hace*. En cambio, el segundo enfoque considera que las características del emprendedor son adquiridas a lo largo de su vida mediante un proceso de socialización donde interactúan una serie de factores económicos, sociológicos, psicológicos, culturales, etc. (variables más bien de tipo exógeno).

Así, desde una perspectiva que incluye elementos sociológicos y culturales es posible pensar en una instancia de análisis más amplia, considerando que la creación de nuevas empresas puede ser mejor entendida en términos de: vivencias personales (origen familiar, educación, experiencia ocupacional previa, estilo de vida, estructura de clase, etc.) y el entorno en el que el nuevo emprendimiento se implantará (ambiente facilitador, cultura empresarial). Ibarra y Castrillo (2013).

Por otra parte, la definición de emprender, emprendedor y emprendimiento no es un tema reciente, se remonta a muchos siglos atrás y está más enfocado a preguntar: ¿cómo puedo hacer que la creatividad, la flexibilidad y la innovación sean competitivas? (Timmons, 1998). Para ayudar a descubrir algunas respuestas, primero, se debe analizar el comportamiento que se deriva del espíritu emprendedor. Es más objetivo pensar en el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de actitud y comportamiento.

Asimismo, el emprendimiento es considerado hoy, como elemento primordial dentro de la competitividad y liderazgo de las naciones desarrolladas frente a otras; hay que tener presente que este concepto ha trascendido por la historia, recibiendo aportes de diferentes autores que han visto y categorizado el emprendimiento como atributo y parte fundamental del progreso de una sociedad.

Igualmente, para Rencoret (2015), el emprendimiento es una palabra de moda y que comúnmente se usa para describir la actividad que desarrolla una persona libremente, la cual le permite ser la cabeza de un desarrollo empresarial sin depender de otras personas (a menos que sean sus socios pares), esta descripción es la imagen básica del futuro *emprendedor*. Por lo tanto podemos definirlo como la actividad humana que permite iniciar un desarrollo de características diferentes a lo preexistente. Visto así, el emprendimiento es una oportunidad única para el desarrollo humano y cuyo elemento principal es la búsqueda de la satisfacción a través del logro.

### **Importancia del Empredimiento**

Finanzas Digital/José Grasso Vecchio (2013).- El emprendimiento en la actualidad, ha ganado una gran relevancia por la necesidad de muchas personas de alcanzar su independencia y estabilidad económica. Los agudos indicadores de desempleo, y la disminución de la calidad de los empleos, han creado en los individuos la necesidad de reinventar sus propios sustentos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser trabajador a ser patrono.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se necesita de un gran arrojo para renunciar a la *estabilidad* que ofrece un trabajo de dependencia y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no

siempre ve el retorno de su inversión, pudiendo pasar varios meses sin obtener ganancia, en cambio el empleado, tiene asegurado un ingreso mínimo mensual que le permite sobrevivir.

Por su parte, en varias naciones (muchas de ellas Latinoamericanas), para una gran cantidad de profesionales, la única opción de lograr un ingreso digno, es mediante el desarrollo de un proyecto personal. Los gobiernos han entendido la relevancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

De allí, que la gran mayoría de los países, tienen organismos dedicados exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico para poder ofertar un producto o un servicio. Frente a estas situaciones financieras, el emprendimiento pudiese ser la panacea de muchas familias, en la capacidad que les permita emprender nuevos planes lucrativos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de vida, convirtiéndolos en ciudadanos competitivos.

Por igual, el emprendimiento es la mejor vía para crecer como persona y como sociedad, para ser autónomos, y para tener una calidad de vida armónica a nuestras perspectivas lo cual implica desarrollar una Cultura del Emprendimiento enfocada a ganar y minimizar la resistencia de algunas personas para dejar de ser dependientes.

A este respecto, emprendedor es un ser con competencias de innovar, o sea con las competencias de crear novedosos bienes y servicios de una forma efectiva, ética, creativa, responsable, y metódica. Gestión emprendedora es toda gestión innovadora que, a través de un proceso sistemático estructurado y organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se enfoca lograr un determinado fin. La gestión emprendedora tiene que ver con la capacidad de inventar algo nuevo y así, una nueva invención.

De igual manera, la competencia emprendedora se refiere a cualidad innata que todo ser potencialmente posee y que por contextos culturales se desarrolla en forma asimétrica en diversos niveles sociales y culturales. Se infiere que todas las personas pueden lograr ser emprendedoras porque tienen esa potencialidad en su propia



naturaleza humana. Lo importante es entender cuáles son las capacidades para emprender en la actualidad y sobre todo en qué consiste la innovación

## **Evolución de la Innovación**

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades Medina y Espinosa, (1994). A su vez, en el lenguaje común, innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (2014) Así mismo, Castro y Fernandez (2001) lo define como mudar o alterar las cosas introduciendo novedades.

Por otra parte, algunas definiciones del concepto de innovación son las siguientes: La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado Freeman, C. (1982), citado por Medina y Espinosa, (1994).

Asimismo, la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico. Peter Drucker, (1985).

No obstante, la innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción. Elser, 1992, citado por Verduzco Ríos y Rojo Asenjo, (1994).

Igualmente, la innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado CONEC, (1998), citado por Castro y Fernandez (2001).

Por otra parte, la innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social (GEM, 2010). Puede observarse que, tanto en estas definiciones como en otras que pueden encontrarse, la coincidencia está en la idea de cambio, de algo nuevo, y en que la innovación es tal cuando se introduce con éxito en el mercado. El punto de diferencia está con respecto a qué es lo que cambia.

De igual manera, Schumpeter (1939) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Por su parte, Howard Stevenson realizó en la década de los '80 un análisis acerca de la mentalidad emprendedora y el concepto de innovación. Según él, innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea. Castillo (1999).

De esta manera, está agregando al análisis del concepto un nuevo elemento, que Schumpeter no había mencionado, y que es la innovación en la organización. Y puede observarse como, la innovación no tiene únicamente relación con la creación de un nuevo producto o una nueva tecnología, sino que es un concepto más amplio. Stevenson plantea el caso de McDonald Hamburguer como un ejemplo de innovación en la organización. Él dice que el producto no fue novedoso, que éste ya se encontraba en todo el mundo, pero que sin embargo lo innovador estuvo en la gestión Castillo (1999).

Por otra parte. Drucker (1985) también considera cómo ejemplo este caso, y dice que, si bien en ese emprendimiento no se inventó un nuevo producto, sí fue innovador en el aumento del rendimiento (vía la tipificación del producto y el entrenamiento del personal, entre otras cosas) y en la forma de comercialización.

Según Escorsa (1997) la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado (Escorsa, 1997). De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

De allí, que si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial. Peter Drucker (1985) expresa en su libro *La innovación y el empresario innovador*: El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad Citado por: Formichella (2005).

De lo anterior planteado por los diferentes autores, se puede inferir que la innovación es sinónimo del cambio que representa una invención la pudiese ocurrir en la estructura organizacional de un país (sociedad y estado), en la elaboración de un producto o en la creación de una empresa, entre otros. Así, la innovación representa un canal mediante el cual la creatividad se traslada y se convierte en un proceso real, un producto o un servicio que incorpora nuevos sueños que ni siquiera pudiéramos imaginárnoslos para el cambio del mercado y de la sociedad.

### **Importancia de la Innovación**

En la actualidad en un mundo globalizado donde la competitividad cada vez es más exigente es primordial que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con el objetivo de conservar un nivel de competencias requeridas en un mercado cada vez más saciado de propuestas para los consumidores. Es por ello que es primordial y determinante estar consciente de las nuevas necesidades y utilizar diferentes estrategias que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y así lograr posicionarse sólidamente en el mercado.

Por lo tanto, hay que tener claro la relevancia que tiene la innovación en la actualidad, para generar nuevos y mejores productos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio, entre otros.

En consecuencia, la innovación ha tenido tanto auge en los últimos años que les quiero compartir esta noticia de América economía, sobre un panel que se realizó en Latinoamérica compuesto por líderes de empresas multilatinas intensivas en innovación, donde surgieron múltiples miradas y perspectivas para administrar innovación e I+D en empresas en crecimiento. Innovación se describe a la asimilación y explotación triunfante de una invención para la mejora de procesos o introducción de nuevos productos o servicios en el mercado.

Por su parte, el desarrollo tecnológico se describe a las actividades involucradas en manejar la invención a un uso práctico, la innovación se considera semejante de explotar, asimilar y producir con éxito una novedad *invención*, en los estatus económicos y sociales, de forma que contribuyan con soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades, *que a veces desconocemos que las tenemos*, de las personas y de la sociedad.

En todo caso, la innovación busca responder a las necesidades del mercado (sociedad y clientes), a la vez que se enfoca a ir siempre delante del competidor y permanecer allí. Vista de esta forma, más que una opción, en este enfoque la innovación es la arista céntrica de las ventajas competitiva, por lo que una actitud pasiva en este campo de batalla (mercado) posee todos los ingredientes de una verdadera amenaza la supervivencia de las organizaciones. Steve Jobs, decía la innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes.

### **Correlación del Empredimiento y la Innovación**

El emprendedor puede desempeñar un papel fundamental en la innovación. Parte importante de las innovaciones no surge en los laboratorios de investigación y desarrollo (I+D) de las grandes organizaciones, sino de ideas creativas de personas

que observan el mercado y logran identificar nuevas oportunidades de negocios donde el emprendimiento y la innovación poseen una estrecha relación.

Por tal motivo, existe una sólida relación entre estos dos conceptos, por lo que es usual que sean confundidas, aunque son variables totalmente distintas. Así como, el emprendimiento se describe como la gestión mediante la cual se crea nuevas organizaciones, la innovación es la generación de novedades o mejoramientos significativos, se puede ser emprendedor sin ser innovador y un innovador no necesariamente tiene que ser un emprendedor.

De allí, que un emprendimiento no conlleva necesariamente una innovación (cuando, por ejemplo, se crea una empresa que hará lo mismo que otra ya constituida), asimismo, una innovación no requiere necesariamente de un emprendimiento para realizarse (cuando, por ejemplo, se implementa un mejoramiento en una empresa existente). Cuando ambos procesos convergen, creándose un nuevo proceso basado en innovación, se habla de emprendimiento innovador.

En consecuencia, es habitual que los emprendimientos-innovadores posean más complejidad que los que no están basados en innovaciones solamente, pues deben enfrentar, junto a las distintas dificultades que originan la puesta en marcha de un nuevo producto o servicio, aquellas adversidades inherentes a introducir algo nuevo en el mercado. Sin embargo, la expansión en los niveles de producción y ventas y, en consecuencia, el crecimiento de un nuevo negocio, suele ser mucho mayor y más rentable, cuando la acción que se ha originado está basada en una innovación.

Sobre las bases de las ideas expuestas, CORFO (2015) determinó que el proceso de emprender está ligado de manera indisoluble a la innovación. En la raíz de todo emprendimiento se encuentra la capacidad de transformar una idea en una oportunidad creativa que posea un valor transable, es decir, en un nuevo producto o servicio por el cual las personas están dispuestas a pagar.

De igual manera Rencoret (2015), estableció que dentro del estado actual de la organización económica en el mundo, la innovación y la emprendeduría parecen tener mucha más relevancia para las organizaciones y para el desarrollo económico que hasta hace bien poco tiempo. Es posible reconocer en la literatura de innovación y emprendeduría abundantes evidencias de la superposición de las competencias

atribuidas a los protagonistas de los dos procesos y de la coincidencia de gran parte del proceso. Los puntos de encuentro se relacionan con la creación de cosas nuevas, la disposición a asumir riesgos, el contexto de incertidumbre que los envuelve y sin duda el impacto económico que representan.

## **Conclusiones**

El proceso de emprender está concatenado de manera firme a la innovación. En la esencia de todo emprendimiento se encuentra la competitividad, compromiso de innovar un sueño, en una idea, en una oportunidad creativa que posea una relevancia transable, es decir, en un nuevo producto o servicio por el cual las personas están dispuestas a comprarlo. Los emprendedores innovadores son agentes muy importantes para el desarrollo de una nación, siendo el engranaje que moviliza capital, produciendo nuevos bienes y servicios necesarios, generando tanto valor a los recursos naturales como empleos de una excelente calidad.

Como resultado, al juntar innovación a un emprendimiento, se espera el mejoramiento del entorno porque se crean nuevas oportunidades mediante el aumento y solidez de las competencias existentes en la nación. Son características de un emprendedor innovador triunfante: accionar antes de ser obligado por el entorno; poseer iniciativa; poseer sentido de la oportunidad; reconocer y aprovechar las nuevas oportunidades que otros no las ven; crecerse frente a las adversidades; mantener un especial compromiso con sus colaboradores entendiendo que el éxito logrado es el resultado de un equipo de trabajo.

Como se puede inferir, que el mercado nos ha enseñado que el generar empresas innovadoras y con alto potencial prospectivo, es uno de los principales ingredientes del crecimiento económico de los países desarrollados. Dicha experiencia global indica que el apoyo a la creación de nuevas empresas de carácter innovador tiene retornos sociales muy atractivos e importantes, por tales motivos, se debe sembrar en nuestra cultura Latinoamérica las semillas del *emprendedor-innovador*, ya que está comprobado que son factores de desarrollo y sostenibilidad.

Por último, esta fuerte correlación entre innovación y emprendimiento da cuenta de que ambos fenómenos corresponden a dos dimensiones del proceso de cambio que

experimentan constantemente las organizaciones y la actividad económica en su conjunto. Todo esfuerzo de emprendimiento está asociado a una innovación, al mismo tiempo que toda innovación requiere de acciones de emprendimiento para alcanzar el mercado. Tal vez la diferencia radicará en el alcance del emprendimiento y en la magnitud de la innovación.

### **Referencias Bibliográficas**

Baudeau, N. (1767). Première introduction à la philosophie Économique ou analyse des états policés. A. Dubois. Paris: (Ed.) P. Geuthner.

Cantillon, R. (1755) Essai sur la nature du commerce en general. London (reprinted for Harvard University Press, Boston, G.H. Ellis, 1892).

Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento.

Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. INTEC Chile. Disponible en [http://www.intec.cl/documentos\\_linea/ARI2487-INVENSE](http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INVENSE). pdf  
(Consulta: 30/06/2015).

Castro Martínez, E. y Fernández de Lucio, I. 2001. "Innovación y Sistemas de Innovación". INGENIO. CSIC. UPV. Valencia.

CORFO (2015) Impulsamos la innovación, el emprendimiento y desarrollo productivo de Chile. Disponible en: <http://www.corfo.cl/inicio> (Consultada: 16/09/2015).

Escorsa Castells, P. (1997) "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión". España: Editorial UPC GETEC "Gestión de la Innovación".

Filion, L. (2003) Réaliser son projet d'entreprise, 3ème édition. Collection Entreprendre. Québec, Canada: Les éditions Transonctinental Inc.

Formichella, M. (2005). "La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo". Disponible en [http://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Formichella/publication/237121706\\_LA\\_EVOLUCIN\\_DEL\\_CONCEPTO\\_DE\\_INNOVACIN\\_Y\\_SU\\_RELACIN\\_CON\\_EL\\_DESARROLLO/links/546109ab0cf27487b4526a3c](http://www.researchgate.net/profile/Maria_Formichella/publication/237121706_LA_EVOLUCION_DEL_CONCEPTO_DE_INNOVACION_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESARROLLO/links/546109ab0cf27487b4526a3c) (Consultada: 29/07/2015).

Freiré, P, (1970): Pedagogy of the Oppressed (rey ed), New York Continouum.

Gibb, A., (1993): Case Method in Entreopreneurship Teaching a Back, Ground Paper for the EFMD, Unpublished Heifeld.

- Grebel, T; Pyka, A. & Hanusch, H. (2003). An Evolutionary Approach to Theory of Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 10 (4), 493-415.
- Global Entrepreneurship Monitor (2010). Global Report. Babson College & Universidad del Desarrollo, Boston-Santiago de Chile.
- Hagen, E. (1962) *On the theory of Social Change*. Homewood, IL: Dorsey.
- Hérbert. R. & Link, A. (1988). *The entrepreneur Mainstream Viewus and Radical Critiques*, 2nd New York.
- Ibarra, A. y Castrillo. A. (2013). *Emprendimiento para creación de empresas con responsabilidad social empresarial (RSE): Metodología y Aplicación del modelo GEM*. Editorial: Fundación Universitaria Andaluza. Colombia.
- Kruger, M. (2004) *Creativity in the entrepreneurship domain*. Unpublished PhD thesis in Entrepreneurship, University of Pretoria.
- McClelland, D. (1960). *The achieving society*. Princeton, NJ. Van Nostrand.
- Medina, S. y Espinosa, M. (1994), *La Innovación en las Organizaciones Modernas*. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06> (Consultada el 01/08/2015).
- O'Farrel, P. (1986). *Entrepreneurship and regional development: Some conceptual issues*. *Regional Studies*, 20, 565-574.
- Drucker, P. (1985) "La práctica de la innovación", *Innovación y Emprendimiento Práctica y Principios*, Harper & Row, Nueva York, pp. 19-33.
- Real Academia Española (2014) Disponible en <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola> (Consultada: 02/08/2015).
- Rencoret, J. (2015): *El azar no existe. Guía simple para emprendimientos con innovación*. Editorial Dunken. Argentina.
- Say, J.B. (1803). *Traite d'économie politique*. New York: Kelley.
- Schumpeter, J. A. (1911) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939) *Business Cycles*. New York. Mc. Graw-Hill.



Selamé, T. (1999). Emprendimiento juvenil. Santiago de Chile. Instituto Nacional de la Juventud. Disponible en Internet: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libros275](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libros275)

(Consultada: 10/08/2015)

Timmons, J. (1999): New venture creation, entrepreneurship for the 21st Century. Irwin, Mc Graw Hill. Boston.

Turgot, A. R. J. (1766). Reflexiones sobre la formación y distribución de la riqueza.

Vara, A (2007) "Evolución de las aptitudes emprendedoras de los estudiantes de la Facultad de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres". Universidad San Martín de Porres, Perú.

Vecchio, J. (2013) Disponible: <http://www.finanzasdigital.com/2013/11/importancia-del-emprendimiento/>

(Consultada el 12/08/2015)

Verduzco Ríos, E. y Rojo Asenjo, O. 1994. "El cambio tecnológico: Un análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología" Estudios sociales y tecnológicos Diciembre de 1994. Disponible en: [www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/estudios\\_sociales/proyect3/metdo2/sec3.htm](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/estudios_sociales/proyect3/metdo2/sec3.htm). (Consultada 12/08/2015).

## PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMO BASE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL

Reynaldo A. Jiménez E. \*  
Jenny Guerra \*\*

### Resumen

Para describir los principios del sistema de gestión como base del desarrollo sostenible en EPS que prestan servicio a la Industria Petrolera en Maracaibo, se consultó a: Fernández (2009); Camisón (2009). Se ejecutó una Investigación descriptiva, de campo, no experimental, transeccional, aplicando censo poblacional a 30 gerentes / administrativos de 5 EPS. Mediante cuestionario de 47 ítems, escala Likert, validado por expertos, Alfa de Cronbach de 0.92. Se Describiendo los principios del sistema de gestión, fundamentados en su alto nivel de reconocimiento, siendo herramienta efectiva para la mejora continua, la toma de decisiones mantiene el flujo de sus operaciones e intercambio con su entorno, optimizando sus sistemas de gestión, elevando los niveles de productividad/ participación social, considerando a comunidades locales.

**Palabras clave:** Sistema de Gestión, Empresas de Producción Social, Desarrollo sustentable

## PRINCIPLES MANAGEMENT SYSTEM AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SOCIAL PRODUCTION COMPANIES

### Abstract

To describe the principles of the management system as a basis for sustainable development in EPS serving the Oil Industry in Maracaibo, were consulted: Fernandez (2009); Camisón (2009). Descriptive research field, not experimental, transactional, using population census to 30 managers / administrative in 5 EPS was run. By questionnaire of 47 items, Likert scale, validated by experts, Cronbach's alpha of 0.92. The principles of the management system, based on its high level of recognition, being effective tool for continuous improvement, describing the decision maintains the flow of operations and exchange with their surroundings, optimizing their management systems, raising levels productivity / social participation, considering local communities.

**Keywords:** Management System, Social Production Enterprises, Sustainable Development

\* Magíster Scientarium en Gerencia empresarial (URBE). Lcdo en Trabajo Social (UCV). Miembro de Comité académico maestría gerencia empresarial (URBE). Profesor en la Cátedra Desarrollo sustentable, Liderazgo y Seminario de investigación en la URBE. [rajimenez@urbe.edu.ve](mailto:rajimenez@urbe.edu.ve)

\*\* Doctora en Ciencias gerenciales (URBE). Magíster Scientarium en Gerencia de recursos humanos (URBE). Lcda en Comunicación social (UNICA). Miembro de Comité académico maestría gerencia empresarial (URBE) Profesora en Liderazgo organizacional, Ética de las organizaciones, Desarrollo sustentable, Seminario de investigación. PEI Nivel A. [jennyguerraurbe@gmail.com](mailto:jennyguerraurbe@gmail.com)

## **Introducción**

El principal impulsor de la economía radica en las iniciativas privadas, que en la actualidad son emprendidas para generar beneficios, que promuevan la maximización de los impactos positivos de su gestión organizacional, al mismo tiempo que procura compensar adecuadamente sus impactos negativos, buscando la sostenibilidad del negocio. Bajo este marco de referencia, de acuerdo con la norma de la International Organization for Standardization (ISO) 26000 (2010), la organización tiene responsabilidades por los impactos de sus decisiones y las actividades desarrolladas hacia la sociedad y el medio ambiente. A través conductas éticas, contribuye con el desarrollo sostenible, el bienestar de la sociedad; en cumplimiento de las leyes, compatible con la norma internacional e integrada a la gestión en su totalidad.

Gracias a la incorporación de la Responsabilidad Social (RS) en el sistema de gestión de destacadas e influyentes compañías reconocidas por su liderazgo y amplia experiencia, es que se ha ido consolidando el verdadero sentido de este nuevo enfoque, dejando de vincularlo con acciones propias del marketing o de la filantropía, transformando estos aportes en ejemplo a seguir.

Cada vez son más las organizaciones que están desarrollando este enfoque en su gestión de negocios, primordialmente aquellas que se encuentran vinculadas a sectores exportadores altamente exigentes como el agrícola, textil, artesanal, entre otros, lo cual implica adoptar una posición activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta filosofía es una forma de hacer negocios, lo cual le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico,

La aceptación e implantación de este nuevo modelo de la RS es de forma voluntaria, al igual que se hace con las normas ISO, genera un mayor interés por parte del mercado, lo cual obligara a las empresas a ser mucho más proactivas en la incorporación de este paradigma, así como aprender a visualizar los beneficios que ésta le brinda en la sostenibilidad de sus negocios. Todo lo anterior está estrechamente vinculado no solo a los procesos internos de las organizaciones, sino en gran parte condicionado por las características del mercado y su constante movimiento.

Dentro del contexto nacional, se han observado cambios en las condiciones contextuales, económicas, culturales y sociales que ha experimentado Venezuela en las

últimas décadas y como consecuencia de las políticas públicas desarrolladas, ha dado paso a nuevos modelos y prácticas económicas. Bajo estos planteamientos, según Centeno (MCI, 2005) el actual Gobierno Nacional en su búsqueda de mejorar las condiciones de vida de la población, ha implementado las llamadas Empresas de Producción Social (EPS), dando entrada a la construcción del Nuevo Modelo Productivo. Las EPS son una de las metas que se han propuesto las cuales tienen entre sus objetivos potenciar la colaboración mutua entre los empresarios y empleados.

Las EPS se definen como unidades de producción comunitaria, constituidas bajo la figura jurídica que corresponda, tienen como objetivo fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas, esenciales de la comunidad y su entorno, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad, ante el valor de rentabilidad o de ganancia. (Gaceta Oficial, 38.271, 2005).

A partir del año 2006, Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Inicia una política de apertura y consolidación de la participación social en el sector petrolero con su Programa Empresas de Producción Social. En el mismo se definen como: Entidades de interés público, de propiedad colectiva, jurídicas o naturales, de cogestión y autogestión, las cuales pueden ejecutar obras, prestar servicios profesionales/comerciales, producir y suministrar bienes, a través de los procesos de contratación desarrollados por PDVSA, regidos por la normativa legal que le sea aplicable, caracterizados esencialmente por las utilidades generadas, dirigidas a la búsqueda del bienestar de las comunidades, como un fin distinto a la apropiación egoísta de la plusvalía capitalista (PDVSA, 2006).

Contextualizando el problema, se observa como diversas entidades han planteado que confrontan serias dificultades en la integración de sus procesos, generándose desarticulación en su trayectoria, limitaciones en cuanto a la eficiencia en la gestión de las EPS, ya que no consideran indicadores para el seguimiento, y evaluación en tiempo real, del cumplimiento de las metas fijadas, dificultándose la toma de decisiones.

En este sentido, el Sistema de Gestión, tal como lo expone The British Standards Institutions (BSI, 2013) es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. A su vez, Comisión

(2009), lo referencia con propiedad expresando que el conforma el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos, capacidades, tecnologías, procesos, procedimientos) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades en aras al logro de los objetivos preestablecidos.

De esta manera, un sistema de gestión efectivo puede ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos a través de un conjunto de estrategias, las cuales deben incluir la optimización de los procesos el enfoque centrado en la gestión de la organización y el pensamiento disciplinado. Se hace importante revisar si las EPS cuentan con un sistema organizativo que permita articularse al modelo de desarrollo productivo que se expresa en el Plan Estratégico de la Nación. Una visión sobre esta perspectiva la plantea Vera (2006) quien explica que este tipo de empresas sociales requieren de un modelo organizacional muy exigente, por lo que sus principios fundamentales no deben ser ignorados porque en caso contrario normalmente llevan al fracaso.

En entrevistas informales sostenidas con los miembros de las EPS, las manifestaciones del problema se expone que la información sobre la gestión de las EPS es insuficiente; existe carencia de indicadores que viabilice el análisis de la gestión las EPS no muestran señales sobre los procesos internos; no se evidencian herramientas de gestión integral en sus procesos.

De acuerdo a Núñez (2006) la definición de un comportamiento empresarial social responsable considera distintas dimensiones. Comúnmente la que se relaciona con el concepto tradicional de Responsabilidad social corporativa (RSC) hace referencia a la política filantrópica de la empresa, más algunas de estas políticas son consideradas acciones aisladas y limitadas en el sentido que no se corresponden con la amplitud del concepto de RSC enmarcado dentro del desarrollo sostenible, que pretenda más que los beneficios económicos, mejorar la imagen o la marca de la empresa, sino a su vez se ocupe de integrar a su gestión una política de colaboración hacia la comunidad.

En este orden, la mencionada autora señala que una de las dimensiones está asociada con el ciclo del producto (o cadenas de valor), lo que significa que la empresa considere desde sus proveedores de materias primas hasta los consumidores finales. Ello significa tener que diseñar sistemas de monitoreo del cumplimiento de estándares (ambientales y sociales) por parte de los proveedores. Adicional a esto, la dimensión

relacionada con el suministro de información veraz y transparente, acerca de los resultados en materia ambiental y social, como una forma de aumentar su efectividad.

Lo descrito anteriormente conlleva a pensar que el sistema de gestión forma parte de la sostenibilidad de la empresa, por lo cual las organizaciones se esfuerzan en garantizar la total satisfacción de sus clientes, por medio de la mejora continua de sus procesos así como, en la implementación de normas estándares con la finalidad de lograr la máxima calidad de los productos o servicios que ofrecen.

En las empresas coexisten diversos sistemas vinculados con los diversos aspectos de las políticas de la empresa: calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, financieros, comerciales, entre otros. En este sentido, Fernández (2006) y Camisón (2009) coinciden de manera amplia al definir al Sistema de Gestión como la estructura organizada, la programación de actividades, responsabilidades, las prácticas, procedimientos, los procesos, además de los recursos para desarrollar, ejecutar y mantener al día la política de la empresa para el logro de los objetivos. Por lo tanto, es un procedimiento sistemático de control de los procesos y ajustes relevantes para una organización, que le permita alcanzar los objetivos previstos, a través de la participación activa de todos sus miembros, garantizando la satisfacción de sus grupos de interés.

Para la norma ISO 9001:2000 citada por Nava y Jiménez (2005), el Sistema de Gestión es un conjunto complejo que ayuda a establecer la política y los objetivos, para el logro de los mismos, de manera individual o integrada deben adaptarse a las características o tipos de cada organización, tomando en cuenta los elementos que le son propios. Se hace importante destacar que las empresas necesitan gestionar de manera eficaz y eficiente sus diferentes actividades o procesos, por lo cual demandan modelos de sistemas de gestión que les sirvan como herramientas útiles.

Este concepto es reforzado por Abril (2006), cuando define al Sistema de Gestión como una herramienta que le permite a la organización la sistematización, de los procesos de la misma, así como, contribuye a su optimización coadyuvando a la toma de decisiones. Los principales estándares de sistemas de gestión ponen énfasis en la mejora continua. Se hace fundamental describir dentro de sus estructuras, herramientas como el Sistema de Gestión, permitiendo a dichas EPS integrarse adecuadamente al

desarrollo productivo dado que requieren de modelos organizacionales muy exigentes por cuanto le prestan servicios a la principal industria del país, la Petrolera.

### **Principios del Sistema de Gestión**

Una organización dirigida de manera exitosa requiere ser controlada de manera sistemática. Solo se puede alcanzar el éxito implementando de manera sostenida, un sistema de gestión diseñado específicamente para mejorar en forma continua su desempeño, tomando en consideración las necesidades de todos los involucrados. Para Fernández (2006), estos principios los puede utilizar la dirección como un marco de referencia para guiarla en la consecución de la mejora del desempeño.

Según lo plasmado en la Norma ISO 9004 (2000) y en concordancia con Nava y Jiménez (2005), el principio de la gestión de la calidad conforma una norma amplia para la conducción de una organización focalizada a la mejora continua de todos sus procesos en el largo plazo, direccionados a satisfacer no solo las necesidades de sus clientes sino de todos sus stakeholders. Los principios de calidad son las bases para lograrla, entendiéndolos como un sistema. Con la aplicación de estos, las organizaciones estarán en capacidad de producir beneficios para sus propietarios, su recurso humano, los proveedores, los clientes, las comunidades locales así como para la sociedad en general.

Los Principios del Sistema de Gestión de la Calidad están contemplados en la Norma ISO 9004 (2000), donde Nava y Jiménez (2005) junto a Fernández (2006) se alinean en sus planteamientos y exponen sus aportes para la comprensión de los mismos, en tal sentido se tomarán estos aportes para su desarrollo. Son 8 los principios que conforman al sistema, sin embargo, para el presente trabajo de investigación solamente se consideran los 6 que se describen a continuación:

### **Principio de la Organización enfocada a los Clientes**

En base a lo planteado por la Norma ISO 9004 (2000), Nava y Jiménez (2005) y Fernández (2006) coinciden en cuanto a que las organizaciones dependen de sus clientes, razón principal por la cual existen las empresas. Sin clientes que consuman los productos, las operaciones de estas serían completamente inútiles, aun cuando las

mismas cuenten con empleados competentes, los mejores equipos las últimas tecnologías; es por ello que los esfuerzos deben dirigirse a alcanzar su satisfacción.

Al situar al cliente como uno de los ejes centrales de la organización se generan amplias ventajas competitivas, difíciles de superar por aquellas que no lo hacen. De igual forma promueve una cultura organizacional orientada a crear, descubrir y brindarle valor al cliente. Esta visión trae como beneficios según lo plantea Gallego (2006), la generación de nuevos espacios o nichos de negocio, así mismo el incremento en el consumo, el reordenamiento de las unidades de la empresa en clientes potenciales y por último desarrollar en conjunto proyectos que beneficien ampliamente a las partes. Es decir, una organización que se orienta a satisfacer ampliamente las necesidades de sus clientes, a entenderlas, estudiarlas y brindarles soluciones, controlar sus propios procesos y administración de sus recursos tendrán un futuro en el mercado.

### **Principio de Liderazgo**

Sobre este particular la Fernández (2006) define a los Líderes como aquellas personas que coordinan además de equilibrar los intereses de todos los grupos que interactúan con la empresa. La participación de los líderes de las organizaciones es indispensable para poder implantar y desarrollar un sistema de calidad. Son los responsables tanto de crear como mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, que propicie la generación de productos y procesos de calidad, a su vez, contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la misma.

Ellos establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Su liderazgo debe ser participativo, humanista y transformacional, es decir, que establezca una cadena donde participen el resto de las personas en todos los niveles de la organización. Los líderes son las personas que desarrollan los valores así como los sistemas necesarios para que las organizaciones alcancen y mantenga un desarrollo exitoso a través de su comportamiento y las acciones que ejecuta.

Para Gallego (2006), el líder es aquel que dirige o coordina los trabajos que se ejecutan en cualquiera de los niveles estableciendo tanto la unidad de propósito como la orientación de la organización, siendo responsable de crear el ambiente interno que



permita la colaboración positiva, así como el apoyo mutuo en el logro de los objetivos. Así mismo, deben ser capaces de cultivar el interés natural de aprender de las personas orientándolas en función de la misión, visión, objetivos definidos y valores compartidos.

### **Principio del enfoque a Procesos**

Partiendo de lo expuesto en la Norma ISO 9004 (2000), las organizaciones consiguen una mayor efectividad cuando todas sus actividades o procesos interrelacionados son internalizados y se gestionan de forma sistemática, en consecuencia, las decisiones o mejoras se toman sobre la base de información confiable la cual debe contener las percepciones de los grupos de interés. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Los procesos se pueden definir como una secuencia de actividades a las cuales se les va incorporando valor, en la medida en que se produce un determinado bien o servicio acorde con las aportaciones que reciba. Todas estas se realizan o ejecutan para la identificación, gestión y mejora. En base a lo anterior Fernández (2006), expresa que el enfoque basado en procesos acentúa la obtención de los resultados deseados o esperados en forma eficiente, al considerar agrupar entre sí a todas las actividades, previendo que estas, deben permitir transformar algunas entradas en salidas, para aportar valor, ejerciendo control permanente de las actividades.

Algunas de las ventajas de la gestión basada en los procesos es que tanto los recursos como las tareas ejecutadas generan resultados mucho más efectivos, al orientarse directamente hacia la identificación de aquellas oportunidades que sirven para la mejora continua. Lo planificado se alcanza con mayor eficiencia, precisando las tendencias, así como aquellas acciones de carácter inmediato que se requieran.

### **Principio del enfoque del Sistema hacia la Gestión**

Los aportes de la Norma ISO 9004 (200), Nava y Jiménez (2005) y Fernández (2006) coinciden al conceptualizar a la organización como un conjunto de procesos que se interrelacionan como un sistema, el cual está constituido por el personal, las actividades que estos realizan y los materiales que se administran, con la meta u objetivo

fundamental de la satisfacción del cliente, así como la mejora continua. Por lo tanto, Identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Cabe señalar que la información proveniente del entorno como punto de partida para la definición de las estrategias y los objetivos, se obtiene de fuentes confiables y relevantes.

Según plantea Ogalla (2005) el enfoque del sistema hacia la gestión es una herramienta que permite controlar los resultados económicos y los no económicos de los procesos que generan las organizaciones. Refiriéndose al control en este caso, a las situaciones en las cuales las empresas (cualquier tipo y tamaño) disponen de información veraz y oportuna de lo que acontece en la misma, tanto a lo interno como en su entorno, permitiéndoles planificar asertivamente el futuro, aprovechando eficazmente los recursos con los que cuenta para el logro de sus objetivos.

Este enfoque trae beneficios a las organizaciones por cuanto permite la alineación de sus procesos a fin de alcanzar los mejores resultados, así mismo focalizar sus esfuerzos y recursos hacia los procesos medulares proporcionando confianza, coherencia, eficiencia y entre las partes que conforman la organización. La aplicación de este principio conduce entre otras cosas a entender la interdependencia que existe entre los diferentes procesos del sistema, estructurar los factores para la integración de sí mismos, por último, comprender las potencialidades limitaciones y capacidades organizativas antes de actuar.

### **Principio de la Mejora Continua**

En la actualidad los cambios son vertiginosos, por eso considerar que se ha llegado a un nivel donde la mejora no es aplicable es cometer un gran error. En realidad el cambio es una constante, de modo que la mejora continua del desempeño global de la organización es la que permite mantenerse en el mercado. La misma se produce comparando los desempeños de la organización en tiempos anteriores, para luego contrastarse con la competencia. Es decir, esta evaluación proporciona una valiosa información, la cual constituye la piedra fundacional de la mejora. Esta se define según lo planteado por la Norma ISO 9004 (2000), Nava y Jiménez (2005) y Fernández (2006)

como el procedimiento mediante el cual se planifican las acciones orientadas a la mejora de las actividades desarrolladas por la empresa,

Las organizaciones exitosas tienen implantado como un objetivo permanente el enfoque hacia la mejora continua, herramienta indispensable para sostener el desarrollo sostenido de una empresa, permitiéndoles reaccionar a los cambios externos e internos, así como crear nuevas oportunidades. Este enfoque le permite a las organizaciones establecer metas que guíen y determinen esta mejora continua.

### **Principio del enfoque objetivo hacia la Toma de Decisiones**

Nava y Jiménez (2005) afirman que la toma de decisiones eficaces se basa en la observación, el análisis de los datos disponibles y el estudio de los parámetros de medición de los procesos, así como, la información veraz y relevante que incluya la percepción de todos los grupos de interés. Las decisiones se presentan en todos los niveles de las organizaciones o empresas sin importar el tamaño ni el tipo, estas conllevan implícita la acción para el logro de los objetivos propuestos.

En la toma de decisiones está presente la incertidumbre, dado que el entorno es dinámico y cambiante producto de la globalización, por tal motivo puede ser un proceso complejo con múltiples tipos y fuentes de entrada. Igual de compleja puede ser la interpretación de los datos obtenidos, pudiendo ser en ocasiones subjetiva. Es importante entender la relación que se establece entre las causas, los efectos y las posibles consecuencias adversas no deseadas que se generan, para que su análisis e interpretación conduzcan a una elevada objetividad y confianza en las decisiones tomadas, haciéndolos accesibles para quienes los necesiten.

### **Metodología**

La investigación se considera de tipo descriptiva, Tamayo y Tamayo (2009), Esta permite la interpretación de la realidad, así como, el conocimiento de la estructura o proceso de dichos fenómenos, trabaja sobre los hechos y tiene como característica principal presentar un análisis adecuado de la realidad. El diseño de la presente investigación es de campo, no experimental, Balestrini (2006), el cual expone que en este tipo de estudios se observan los hechos analizados tal y como se manifiestan de

forma natural, sin que las variables sean manipuladas en forma intencional. De igual modo es transeccional, Chávez (2007), estos estudios miden solo una vez las variables, sin pretender evaluar su evolución, lo cual se realizó en las Empresas de Producción Social que prestan servicio técnico especializado a la Industria Petrolera (PDVSA).

La población está representada por cinco EPS que prestan servicio técnico especializado a la Industria Petrolera (PDVSA), cuyas actividades operacionales son ejecutadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. En este sentido, según Parra (2006), la unidad informante de observación es aquella a través de la cual se logra la obtención de los datos. Los sujetos informantes son los agremiados que desempeñaban roles gerenciales y responsables del área administrativa dentro de cada una de estas, para un total de treinta sujetos, empleando el censo poblacional dado que se contó con el total de quienes laboran en las EPS que cumplían dichos.

Como técnica de recolección de información se empleó una encuesta estructurada, compuesta por un cuestionario constituido por cuarenta y siete afirmaciones, de acuerdo a la escala de Likert, redactadas en base a cada uno de los indicadores de las variables en estudio, con alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El mismo instrumento fue sometido a la revisión de cinco expertos en el área de la responsabilidad social, en el marco de la gestión organizacional, para verificar si los ítems permitirían alcanzar los objetivos planteados. La confiabilidad del instrumento fue considerada con la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,92, siendo altamente confiable.

Los datos obtenidos del instrumento de recolección para medir el comportamiento de las variables, se establecieron en una base de datos donde a través de técnicas de estadística descriptiva, se tradujeron en cuadros y representaciones gráficas, los cuales una vez expuestos se analizaron teniendo como referente para su comprensión al marco teórico, permitiendo en consecuencia, responder a los objetivos e inquietudes de la investigación. Se construyó un baremo para analizar los cuestionarios dirigidos a los informantes claves, es decir, los agremiados que desempeñan roles gerenciales y aquellos responsables con roles en el área administrativa.

## Resultados

Para el análisis de los resultados, se encuentra que el 61,15% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo con que dentro de los principios del sistema de gestión, la organización está enfocada en los clientes, mientras que un 34,45% indicó estar de acuerdo y un 4,40% expuso estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto al indicador liderazgo contó con que el 54,70% de los agremiados está totalmente de acuerdo con lo planteado, así mismo, el 25,30% que manifestó estar de acuerdo, un 16% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 4% no estuvo de acuerdo.

Otro de los indicadores de la dimensión se refiere al enfoque a proceso con un 40,83% de los encuestados totalmente de acuerdo con este concepto, con un porcentaje casi idéntico el 40% marcó estar de acuerdo, mientras un 15,84% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3,33% se mostró en desacuerdo.

El enfoque del sistema hacia la gestión es otro de los indicadores de la dimensión, con un 62% de los agremiados totalmente de acuerdo, sumado al 28,70% que manifestó estar de acuerdo, un 8,67% se mostró imparcial al decir que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, solamente el 0,63% manifestó estar en desacuerdo.

El indicador de la mejora continua mostró a un 47,78% estar totalmente de acuerdo con la aceptación de este concepto, de igual forma el 15,56% manifestó estar de acuerdo, sin embargo, el 6,67% expresó estar en desacuerdo, mientras que el 13,32% dijo estar totalmente en desacuerdo, solamente se mostró imparcial el 16,67% al opinar estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El último indicador de la dimensión se refiere al enfoque objetivo hacia la toma de decisiones, cuyos datos reflejan un 57,80% de los agremiados estando totalmente de acuerdo, junto al 24,40% que expresó estar de acuerdo, un 15,60% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, apenas 2,20% consideró estar en desacuerdo.

Estos datos muestran una propensión marcadamente positiva hacia el reconocimiento de todos los principios del sistema de gestión que se encontraban presentes en las EPS, destacándose los referentes a la organización focalizada hacia los clientes; de igual forma el enfoque del sistema hacia la gestión; el enfoque objetivo de las organizaciones para la toma de decisiones. La dimensión de los principios del

sistema de gestión muestra una media aritmética de  $\bar{x}$ : 4,29 lo cual según el baremo estipulado es considerado de alto nivel.

Lo anterior se sustenta en lo planteado por Nava (2005), cuando define al Sistema de Gestión como un sistema complejo que ayuda a establecer la política y los objetivos, para el logro de los mismos, en forma individual o integrada adaptándose a las características de cada organización, tomando en cuenta los elementos que le son propios, gestionando de manera eficaz y eficiente sus diferentes procesos.

## **Conclusiones**

Al describir los principios del sistema de gestión de las EPS, destaca entre los resultados que sus actividades operacionales y productivas están focalizados hacia el sistema de gestión, incluyendo el enfoque objetivo hacia la toma de decisiones, con líderes orientadores hacia la mejora continua de sus procesos. Así mismo, resalta por parte de los agremiados la percepción compartida de la calidad en la ejecución de sus actividades y la utilización de tecnología de punta para la satisfacción de las necesidades de su cliente. De igual forma, muestra un alto nivel de aceptación del rol desempeñado por los líderes dentro de sus respectivas organizaciones.

Los encuestados consideran que los líderes de estas organizaciones reconocen, coordinan e interactúan con los diferentes grupos de interés vinculados con las EPS, en igual proporción perciben a la mejora continua de la organización como una consecuencia del liderazgo ejercido por sus gerentes, así como son los responsables de la implantación de los sistemas de calidad en las mismas. Sin embargo, se destaca de los datos obtenidos que la mitad de los agremiados consideran la labor de sus líderes poco estimulante y propiciadora de un ambiente favorable para el alcance de los objetivos planteados hacia los grupos de interés.

En relación a lo anterior, los agremiados consideran que las decisiones se toman en base a la confiabilidad de la información, el valor agregado a sus actividades y la capacidad de adaptación o mejora de sus procesos con los grupos de interés, mas sin embargo, resalta la baja aceptación que tiene por parte de los mismos la internalización sistémica de los procesos que se desarrollan con las diferentes comunidades aledañas a sus organizaciones. Se visualiza según los datos obtenidos el cumplimiento de los

conceptos de las normas de calidad (Nacional e Internacional) como orientadores de sus procesos, así mismo, el propiciar un sistema de gestión que les permita superarse a sí mismos cada día y mantenerse actualizados con los avances tecnológicos.

De igual forma la mejora continua, la cual es reconocida, aceptada e implementada en las EPS, considerando a su organización cumplidora de las normas internacionales de calidad, al igual que la capacidad de revisión de sus procesos donde se evalúan constantemente en el transcurso del tiempo tanto el desempeño alcanzado, como el logro de los objetivos. Sin embargo sobresale la inclinación negativa que tienen los agremiados al proceso de comparación de sus organizaciones con otras similares para evaluar posibles mejoras en sus operaciones. De igual forma consideran a los grupos de interés que interactúan con las EPS como interlocutores válidos para la toma de decisiones en los procesos con las comunidades.

Es decir, las EPS tienen un alto nivel de identificación de los grupos de interés vinculados a las mismas, así como, la aceptación y reconocimiento de la importancia que para ellos tienen los socios comerciales, los proveedores y los consumidores, sin embargo se hace significativo evidenciar que el indicador referente a las comunidades locales no cuenta con la misma aceptación.

En resumen se evidencia que las EPS reconocen y utilizan los principios del sistema de gestión como un procedimiento sistemático de control de sus actividades, procesos y ajustes de relevancia para sus organizaciones, permitiéndoles alcanzar los objetivos previstos obteniendo el resultado esperado, a través de la participación activa de todos sus miembros, garantizando la satisfacción de sus grupos de interés.

Esto demuestra la aceptación y el reconocimiento que tienen los agremiados sobre los principios que conforman el sistema de gestión, al igual que les permite describir como los mismos se presentan a lo interno de sus respectivas organizaciones. El uso de las nuevas tecnologías y la satisfacción del cliente se hace cada vez más exigentes, por cuanto se demandan productos o servicios con características particulares propias de la industria. Por lo tanto las EPS deben trabajar en pro de la satisfacción de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la máxima calidad. Se hace importante destacar que las

empresas necesitan hacer eficientes sus diferentes procesos, por lo cual demandan modelos de sistemas de gestión.

### **Referencias Bibliográficas**

Abril, C. et al. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid – España. FC Editorial.

Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta. Edición). Caracas. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Camisón, C. (2009). Modelos normativos de gestión de calidad. Disponible: <http://www.emagister.com/comparte-tus-cursos/cursoPdf.cfm?gfnameCurso=modelos-normativos-gestion-calidad>. Consultado (Junio 17, 2013).

Centeno, Z. (2005). *Empresas de Producción Social: Hacia el socialismo del siglo XXI*. (MCI).

Disponible: [http://minci2.minci.gob.ve/actualidad/2/5602/empresas\\_de\\_produccion.html](http://minci2.minci.gob.ve/actualidad/2/5602/empresas_de_produccion.html). Consultado: (Junio 03, 2013).

Chavez, N (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Cuarta Edición. ISBN. 980-295-068-8. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela.

Fernández, R. (2006), *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales: su integración*. Alicante - España. Editorial Club Universitario.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.118 Extraordinario. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019.

Disponible: [http://www.radiomundial.com.ve/sites/default/files/col\\_dere/plan.pdf](http://www.radiomundial.com.ve/sites/default/files/col_dere/plan.pdf). (Consulta: Enero 13, 2014).

Gallego, I. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo – España. 1era Edición. Ideas propias Editorial S.L.

International Organization for Standardization (ISO) 26000.(2010) *Responsabilidad Social*. Disponible: [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf). (Consulta:Julio 06, 2013).



- International Organization for Standardization (ISO) 9004.(2000) Sistemas de Gestión de Calidad.Disponible: <http://www1.frm.utn.edu.ar/tecnologiae/apuntes/ISO9000.pdf>. (Consulta: Enero 06, 2014).
- Nava, V. y Jiménez, A. (2005). ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. México. Limusa - Noriega Editores
- Núñez, G (2006). La Responsabilidad Social Corporativa en un Marco de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.cepal.org/dmaah/proyectos/ediespa/docs/ceads.pdf>
- Ogalla, F. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Parra, J. (2006). Guía de muestreo. Colección XLVIII Aniversario FCES. L.U.Z..
- Petróleos de Venezuela,S.A./ PDVSA.(2006).Gerencia Corporativa de Empresas de Producción Social. Preguntas y Respuestas. Serie Sobre Empresas de Producción Social. Caracas, Venezuela. Disponible: [www.asuntopublico.com/documentos/eps.pdf](http://www.asuntopublico.com/documentos/eps.pdf).(Consulta:Julio 06, 2013)
- Tamayo y Tamayo, M. (2009) El Proceso de la Investigación Científica. (5ta Edición). Editorial Limusa. México.
- The British Standards Institution (BSI).(2013). ¿Qué son los sistemas de gestión?. Disponible: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>. (Consulta: Junio 05, 2013).
- Vera, L. (2006). El Nuevo Modelo de Desarrollo Productivo: Sus bases, límites y contradicciones UCV-FACES. Disponible: [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/dramirez/MICRO/FORMATO\\_PDF/Problemas Economicos/OTROS/Modelo\\_de\\_Desarrollo\\_Limitaciones.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/dramirez/MICRO/FORMATO_PDF/Problemas Economicos/OTROS/Modelo_de_Desarrollo_Limitaciones.pdf). (Consulta: Mayo 25, 2013).

# **NORMA ISO26000 COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN SOCIAL EN ALCALDÍAS DEL ESTADO ZULIA.**

Francis Andrea Lugo Riera \*

## **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la norma ISO26000 como herramienta de gestión social en Alcaldías del Estado Zulia debido a su importancia como guía del accionar social municipal. Fue descriptiva con diseño no experimental, transeccional, de campo. La población fueron 145 empleados del departamento de Desarrollo Social, de la Alcaldía de Maracaibo, Alcaldía Bolivariana de Mara y Alcaldía Bolivariana Rosario de Perijá. El instrumento de recolección de datos tenía 46 ítems con escala Likert, validado por cinco expertos, y con 0,835 de confiabilidad Alfa Cronbach. Los resultados se analizaron con estadística descriptiva y se evidencio se cumple altamente con los beneficios de la norma ISO26000 en la gestión social de Alcaldías, aun cuando existen áreas que requieren ajustes.

**Palabras clave:** alcaldías, gestión social, norma ISO26000

## **ISO 26000 AS A TOOL OF SOCIAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITIES OF ZULIA STATE.**

### **Abstract.**

This research aims to analyze the ISO26000 as a tool for social management in the Municipalities of Zulia because of its importance as a guide to local social actions. The research is descriptive with non-experimental, transactional, design field. The population were 145 employees of the Department of Social Development of Mayor of Maracaibo, Bolivarian Mayor of Mara and Bolivarian Mayor Rosario de Perija. The data collection instrument had 46 items with Likert scale, validated by five experts and reliability of 0,835 Cronbach Alfa. The results were analyzed with descriptive statistics and is highly evidenced meets the benefits of ISO26000 standard in the social management of mayors, even though there are several areas that require adjustments.

**Keywords:** ISO26000, municipalities, social management.

\* Doctorante en el Programa de Ciencias Gerenciales (URBE). Magíster en Gerencia Empresarial (URBE). Ingeniera Mecánica (LUZ). [francisandrealugo@gmail.com](mailto:francisandrealugo@gmail.com)

## **Introducción**

En la actualidad, el desarrollo de la sociedad y el crecimiento industrial ha permitido el proceso de globalización y la creación de todo tipo de redes, estas se han implementado en todos los ámbitos organizacionales, uno de ellos es el campo social, debido a que las empresas han descubierto que además de cumplir con sus fines económicos y operativos deben cumplir con el entorno, creando así una obligación de tipo social, conocida como responsabilidad social empresarial (RSE), siendo este el compromiso voluntario de cada organismo con el ambiente.

Esta práctica se ha extendido a nivel mundial y es de carácter obligatorio en muchos países, por lo que se encuentra afianzada bajo el marco jurídico mejorando la imagen corporativa y la relación de esta con la comunidad y el medioambiente. Debido al auge, ha surgido la norma ISO 26000 como estandarización de la misma, siendo así una norma de carácter voluntario que presenta políticas, principios y beneficios en esta área, funcionando como herramienta para la puesta en práctica exitosa de planes y mecanismos de acción de actividades en esta área, relacionando a los grupos de interés y permitiendo la inclusión y participación activa de la comunidad, de allí la importancia del estudio de sus beneficios a nivel de desarrollo social.

En el área pública es el Estado el mayor ente social, siendo el principal motor de la gestión social y por ello la norma ISO 26000 debe ser conocida y aplicada dentro de los organismos de gobierno, principalmente las Alcaldías por estar en contacto directo con las comunidades, para así traducirse en beneficios sociales para todos y fue justamente el objetivo de este artículo el análisis de norma como herramienta de gestión social en los entes de gobierno municipales, estudiando los beneficios que produce la misma en el logro del desarrollo social, comenzando por la fundamentación teórica, seguida de la metodología, discusión de resultados y conclusiones del caso.

## **Fundamentación Teórica**

### **Norma ISO 26000**

Esta norma fue publicada en Noviembre de 2010 y comparte similitudes con su antecesora la SA 8000, pero ésta según Gally y Minaverry (2013) cubre en su totalidad los tres ámbitos del desarrollo sostenible (ambiental, social y económico), cubriendo

materias muy amplias como la gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, medioambiente, participación activa y desarrollo de la comunidad.

Por su parte, Echaide (2009), basado en los borradores de la Norma logro concluir que esta pretende definir parámetros y tendencias relacionadas con la RSE, desde la visión del logro de la sostenibilidad. De igual forma, es un acuerdo escrito no obligatorio que permite reconocer políticas, fundamentos, principios, objetivos y beneficios que brinda la práctica de la RSE a nivel de las comunidades y el entorno, razón por la cual su pilar base viene a ser el maximizar la contribución de organizaciones al logro del desarrollo sustentable en pro de la mejora de todos, a través de actividades justas permitiendo el crecimiento empresarial y social.

Para Puterman (2009), la Norma ISO 26000 es una poderosa herramienta para ayudar a las empresas, gobiernos, asociaciones, entidades y organizaciones no gubernamentales a incorporar la RSE como un principio de buena gestión, contribuyendo así a un uso consciente y sostenible de los recursos. Entonces, es un modelo de estatuto en cuanto a lineamientos de RSE, no es de cumplimiento obligatorio, pero resume las características, principios y propósitos que debe tener la mencionada RSE, sirviendo así como herramienta para el logro del desarrollo sostenible y el beneficio comunitario, de allí su importancia en la gestión social.

## **Gestión Social**

Para Velazco (2005) la gestión social se define como todo trabajo orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuenta las posibilidades de ejecución, todo esto en conjunto con personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad. Teniendo su basamento en los procesos planificados de desarrollo social, cultural, económico y político soportados en la organización, participación y la movilización de los actores sociales públicos y/o privados quienes actúan en múltiples escenarios.

De acuerdo a Tenorio la gestión social (2004, pág. 85) “es la actividad que se desarrolla con la presencia de la ciudadanía en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los procesos deseados, todo esto logrado a través de la gerencia

participativa por intermedio de los diferentes actores sociales”. Los autores Capuz y col. (2003, Citados por Vega 2013) la definen como una gestión comprendida por un conjunto de actividades para la ejecución de proyectos en beneficio de la colectividad, los cuales deben incluirse en un plan estratégico social. La misión es enfocarse en optimizar el uso de recursos para el logro de objetivos sociales en plazos previstos, planteados bajo intereses comunitarios, ajustándose al presupuesto social, para obtener los resultados de alta calidad y satisfaciendo las necesidades.

Por otra parte, para Oliveira (2002, citado por Tenorio 2004, pág. 85) la mencionada gestión social es un término que se refiere a “la capacidad efectiva de la participación ciudadana en el gobierno para buscar el bienestar social, recuperando la iniciativa y autonomía en la gestión del bien común”. Por lo que finalmente, se define como aquel trabajo orientado al beneficio de las comunidades que soluciona un problema de forma eficaz y eficiente, basado en planificaciones de interés social a través de la participación e inclusión de la ciudadanía para el logro exitoso de los objetivos que beneficiarán a todos los involucrados

### **Beneficios de la aplicación de la ISO 26000 en la Gestión Social**

La aplicación de la Norma ISO 26000 por parte de las Alcaldías produce beneficios implícitos en la gestión social de estos organismos, maximiza la actuación del Estado en la defensa y mejora los servicios recibidos por las comunidades en pro del bienestar de todos, dichas mejoras se manifiestan en la memoria social anual, además cada año se elabora para todo esto un presupuesto y un balance social.

### **Beneficios de la Gestión Social**

La gestión social es un servicio orientado al beneficio de las comunidades, para realizar esto la ISO 26000 (2010) menciona que toda empresa tanto pública como privada debe cumplir su cuota de RSE para así ayudar al medioambiente y a las comunidades, razón por la cual las Alcaldías en representación del Estado se encargan de la gestión social, la cual incluye los programas de corte social para los cuales se elabora un plan estratégico, un presupuesto y se incluyen en la memoria social anual para así hacer de conocimiento público los logros sociales de su gestión política y

administrativa, además de la efectividad y eficiencia del enlace pueblo-gobierno como propulsor de cambios en las comunidades.

Pazos (2010) manifiesta que la RSE es un proceso de gestión empresarial altamente asociada con la gestión social, pues tienen iguales bases y objetivos, al beneficiar a las sociedades permitiendo su evolución a través de un conjunto de opciones y oportunidades al buscar el logro de un desarrollo sostenible que se manifestará en mejoras sociales en todos los niveles, e igualmente en los ámbitos ambientales y económicos, favoreciendo la soberanía y avance equitativo de toda la población, siendo principalmente los organismos estatales los promotores de esto.

Por su parte para Tenorio (2004), la gestión social se encuentra en la obligación de generar beneficios a las poblaciones al optimizar su calidad de vida generando soberanía popular, y para ellos los entes propulsores de los cambios deben ser los gobiernos de ciudades (Alcaldías) y de Estados o Provincias (Gobernaciones), principalmente, por encontrarse en contacto directo con las necesidades de la población. Dichos beneficios se traducen en mejoras en salud, educación, seguridad, vivienda, alimentación, campos laborales, transporte, comunicaciones y tecnología.

Por todo esto, los entes públicos y privados deben cumplir con la RSE para beneficiar a sus comunidades y el medioambiente. En el caso de la gestión social, son los entes gubernamentales los que lleva la dirección de desarrollo social, por esto son ellos quienes realizan el plan estratégico social, su presupuesto, la memoria social y el balance de los resultados, para todas estas acciones la Norma ISO 2600 se presenta como una guía de accionamiento.

### **Memoria Social Anual**

Para Pazos (2010), este es un documento de información de la gestión social empresarial durante el año de funcionamiento y cuyo propósito es informar a los grupos de interés de las acciones efectuadas a los largo del periodo anual lo cual promueve la confianza de ellos para con la empresa. Por su parte, Gaete (2008) la define como el documento en el cual se manifiestan de forma anual las actividades realizadas en materia social y es a través de este que se justifican usos, manejos y fines de fondos relacionados, expuestos y justificados en el presupuesto social anual.

Es entonces, la memoria social, el documento donde se plasman las acciones realizadas en materia social para hacerlas del conocimiento de la comunidad, justificando el uso del presupuesto social y las actividades del departamento de desarrollo y participación social en la institución, siendo dicha memoria pilar fundamental de RSE. Palencia (2008), expresa que de acuerdo a sus consideraciones toda memoria social anual debe contener los siguientes aspectos principales:

- Informe de una institución de auditoría social que corrobore los actos.
- Mensaje del representante legal anunciando el cumplimiento de la RSE.
- Explicación de visión, misión, objetivos y valores de la organización.
- Informe de las principales acciones de RSE, lo cual es su razón de ser.

### **Presupuesto Social**

Pazos (2010), lo ha conceptualizado como el conjunto de acciones sociales que la organización pretende alcanzar durante un periodo de funcionamiento, el mismo está considerado en el Plan Estratégico de RSE; por lo que es indudable que las acciones sociales deben ser alcanzables, realistas, medibles y cuantificables en el tiempo. Gaete (2008) lo define como la sumatoria de fondos monetarios relacionados y destinados para ser invertidos en actividades relativas al ámbito de RSE, para cumplir con las metas de gestión social propuestas en el plan de estrategias sociales anual de la organización y cuyo fin es el mantenimiento de acciones que beneficien a las comunidades y permitan a las empresas cumplir con su cuota de contribución social.

Aunado a ello Palencia (2008) indica que para lograr la meta se debe contar en algunos casos con su presupuesto económico respectivo, exponiendo ingresos y egresos, en tal sentido la formulación del presupuesto debe ser elaborada por cada uno de los órganos que conforman la organización, debiendo contarse con un responsable de ejecución y cumplimiento de acciones. Por lo que el presupuesto social está relacionado con las acciones sociales que se quieren realizar en un periodo, las cuales se incluyen en el plan estratégico social y se les realiza una medición en la que se cuantifica los fondos monetarios necesarios para ellas; y debe ser presentado de forma pública y justificarse sus usos en la memoria social.

## **Balance Social**

Pazos (2010), expresa que la formulación del balance social implica identificar la actividad en que se desarrolla la empresa y de acuerdo con su orientación se puede proponer algunos campos de la actividad social en relación con los grupos de interés interno, externo o del contexto. Para la formulación del balance social se debe plantear los factores de ponderación, las metas a lograrse, los valores alcanzados, la diferencia entre las metas y los valores alcanzados a fin de establecer el cumplimiento de cada uno de los factores que pueden ser medibles, incluyendo fortalezas y debilidades.

Gaete (2008), lo expone como la actividad en la cual se expresan los beneficios y contras de las acciones sociales llevadas a cabo por una organización anualmente, a través de este se logra determinar los aciertos y errores de las actividades para así tomar estos resultados como base en la elaboración del plan de estrategias sociales del siguiente período usando factores medibles. Por lo que Palencia (2008) define dichos factores medibles cualitativa o cuantitativamente como la base principal del balance social, pues se usan para de esta manera lograr interpretar el cumplimiento o déficit de las acciones sociales propuestas para el periodo de funcionamiento, este aspecto permitirá la evaluación social que deberá tomarse en consideración en la formulación del plan estratégico de RSE del próximo periodo. Por lo que, puede decirse que este balance social es un elemento que expone valores medibles del logro de la gestión social en un tiempo determinado. Es aquí donde se expresan beneficios y contras, aciertos y errores de las acciones de RSE, al comparar los objetivos del plan estratégico social con los resultados de la memoria social.

## **Metodología**

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación del presente trabajo fue no experimental transeccional de campo. Según lo expuesto por Hernández y Col (2010, pág.149), se define como no experimental “la investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, tal como se hará en este trabajo. En ella las situaciones observadas son ya existentes, no provocadas intencionalmente. De igual forma, las variables independientes ocurren y



no es posible manipularlas, no se tiene control directo ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por su parte, para Arias (2006) la investigación no experimental evalúa el fenómeno o hecho objeto de estudio pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado, es decir, hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados. Tomando de nuevo Hernández y Col (2010, pág. 151) ellos definen la investigación no experimental transeccional como “investigaciones que recopilan datos en un momento único”. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y es así como es este estudio.

Tamayo y Tamayo (2009), define los tipos de diseño según el lugar de recolección de datos, en de campo o de laboratorio. El diseño de campo, es aquel en el cual los datos se recogen directamente en el lugar de los hechos, por lo cual se denominan datos primarios, y su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones del problema, es decir su realidad, tal y como en este caso. Asimismo, Arias (2006, pág.67) define el diseño de campo como “el basado en información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, lo que garantiza un mayor nivel de confianza.

Es por esto que la investigación se definió como no experimental transeccional de campo. No experimental porque el estudio fue realizado a través de la observación sin intervenir en la población objeto de estudio; transeccional pues se aplicó el instrumento una sola vez y de campo debido a que se fue directamente al lugar para recoger los datos, es decir, a las Alcaldías del Estado Zulia.

## **Población**

Hernández y Col (2010, pág.174), definen población o universo como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Mientras que, Tamayo y Tamayo (2003) definen el universo como la totalidad de una población, y esta última como la totalidad de un fenómeno en estudio, cuando en un estudio se toma la totalidad de la población se dice se investiga el universo. Por su parte, para Arias (2006), la población es el total de unidades objeto de estudio. Razón por la cual, la

presente investigación toma como población todas las Alcaldías del Estado Zulia, cuyo total son veintiuno (21), y representan a cada Municipio que lo conforma.

De esta población se seleccionó una muestra, definida por Hernández y Col (2010, pág. 175) como “un subgrupo de la población” que puede clasificarse como probabilística o no probabilística. La presente muestra es no probabilística o dirigida la cual Hernández y Col (2010, pág. 176) enuncian como “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. Para Tamayo y Tamayo (2009) la muestra es la reducción de la población y la probabilística es aquella donde la elección de elementos depende de causas relacionadas a la investigación o del criterio del autor.

Además, las muestras no probabilísticas se subdividen, siendo en este caso seleccionado el muestreo discrecional/intencional o por conveniencia que según Hernández y Col (2010, pág.401) son “simplemente casos disponibles a los cuales se tiene acceso”. Para Tamayo y Tamayo (2009) es donde los sujetos se eligen debido a una determinada causa o un objetivo específico. Dicho muestreo por conveniencia fue realizado considerando las Alcaldías de disponibilidad y acceso para el autor y viene dado por tres (3) Alcaldías, las cuales son Alcaldía de Maracaibo, Alcaldía Bolivariana de Mara y Alcaldía Bolivariana de Rosario de Perijá.

Dentro de los entes públicos, el Departamento objeto de estudio fue la Dirección de Desarrollo Social, la cual se encarga de ofrecer y planificar actividades garantizando el buen vivir y el desarrollo de las comunidades y sus ciudadanos en base a la igualdad y justicia social. El conocer como estos departamentos adscritos a las Alcaldías aplican la norma ISO 26000 en su gestión social se hace mediante la entrevista a sus empleados, tomando a todos los integrantes del órgano principal encargado de gerencia social bajo el mando de la municipalidad respectiva.

Por esto se realizó un censo poblacional dentro de cada Departamento, definido por Hernández y Col. (2010) como el número de elementos sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Mientras que, para Tamayo y Tamayo (2009) se trata de un estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida. Y para Arias (2006) este censo es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información. Por lo que, finalmente este estudio tuvo

una población representada en su totalidad por las veintiuno Alcaldías del Estado Zulia, de las cuales se seleccionó una muestra no probabilística basada en las características y facilidades de acceso del autor lo que la convirtió en un muestreo discrecional/intencional, donde se seleccionó a las Alcaldías de Maracaibo, Rosario de Perijá y Mara, y tomando de estas la totalidad de los empleados del Departamento de Desarrollo Social, convirtiéndolo en un censo poblacional de los mismos. El mencionado censo se observa en el siguiente cuadro.

### CUADRO 1

#### Distribución de la población y unidades informantes.

Alcaldía	Gerente Desarrollo Social	Empleados
Alcaldía de Maracaibo	1	80
Alcaldía Bolivariana de Mara	1	28
Alcaldía Bolivariana Rosario de Perijá	2	33
<b>Total</b>	4	141

**Fuente:** Alcaldías del Estado Zulia (2014).

#### Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de medición según Hernández y Col. (2010, pág. 200) es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, debiendo ser válido, confiable y objetivo”. Arias (2006) lo define como la alternativa utilizada para obtener datos científicos.

El proceso de recolección de datos utilizado fue un cuestionario con alternativas de respuestas tipo escala Likert, donde una actitud es “la predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolos” (Hernández y Col. 2010, pág. 244). Dentro de estas escalas se eligió la de Likert por ser la más adecuada de acuerdo a los ítems, la cual se define como un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández y Col, 2010, pág.245). El instrumento utilizado de escala tipo Likert tenía 46 ítems y la forma de estimación de contenido presentaba una ponderación de 1 a 5 dependiendo de la respuesta suministrada; totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni desacuerdo (3), en desacuerdo (4) y totalmente en desacuerdo (1).

## **Técnicas de Análisis de los Resultados.**

De acuerdo a Hernández y Col. (2010), la finalidad del análisis de datos es describir las variables y explicar sus cambios a través del uso de la estadística. Tamayo y Tamayo (2009) lo enuncia como el proceso por medio del cual se evidencia los registros estadísticos y cualidades de la data obtenida y tabulada. Por su parte, Arias (2006), lo describe como el procedimiento que se corresponde con explicaciones cuantitativas de los resultados obtenidos por el investigador, los cuales pueden ser favorables o no en relación a las teorías expuestas y requieren de discusión para originar resultados.

La tabulación de datos recolectados en la fase de aplicación del instrumento se realizó con un procesamiento cuantitativo, lo que brindó la automatización necesaria para el manejo eficaz de información obtenida. Asimismo, los datos obtenidos debido a que es una investigación descriptiva, fueron analizados utilizando la estadística descriptiva la cual es definida por Hernández y Col. (2010) como aquella que describe la distribución de puntuaciones o frecuencias obtenidas para cada variable. Para Arias (2006) son aquellas investigaciones que usan técnicas estadísticas tales como distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y variabilidad.

Dicho método se aplicó para resumir la serie de datos, facilitando así su interpretación y utilizando el programa Excel. De igual forma, para la presentación de datos se procedió a elaborar una tabla, que contiene los valores usados para el análisis e interpretación de resultados. Estos datos estadísticos realizados con ayuda analítica de Excel se analizaron y discutieron para elaborar conclusiones competentes. Todo esto a través del cálculo de frecuencias absolutas y relativas, desviación estándar, además de la media o promedio aritmético para la categorización y análisis a través del uso del siguiente baremo para la interpretación de resultados:

**CUADRO 2**  
**Baremo para la interpretación de datos.**

1,00 – 2,33	Bajo cumplimiento
2,34 – 3,67	Medio cumplimiento
3,68 – 5,00	Alto cumplimiento

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

## Discusión

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población en estudio.

**TABLA 1**  
**Beneficios de la aplicación de la Norma ISO 26000 en la gestión social.**

<b>Indicador</b>	<b>Media indicador</b>	<b>Interpretación</b>
1.- Beneficios de la gestión social	4,67	Muy Alto
2.- Memoria social anual	4,76	Muy Alto
3.- Presupuesto social	2,50	Bajo
4.- Balance social	3,83	Alto
<b>Media dimensión</b>	<b>3,94</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Alto</b>	
<b>Desviación</b>	<b>1,45</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2015).

En la tabla anterior, se puede apreciar que los beneficios de la gestión social presentó una media de 4,67 muy alta, en la memoria social anual hubo inclinación hacia la tendencia positiva con una media de 4,76 muy alta, y el balance social en este mismo región alcanzó una media de 3,83 considerada alta. Pero el indicador de presupuesto social fue el que verdaderamente se desvió en su mayoría a la tendencia negativa con una media de 2,50 considerada baja.

Esta marcada tendencia negativa hace que se requiera analizar esta área dentro de los entes de gobierno municipales del Estado Zulia para así mejorar las debilidades que estos presenten, a través de la puesta en marcha de los mecanismos de RSE adecuados para así permitir que esta área trabaje de forma exitosa, para lo cual se requiere poner en funcionamiento los postulados de la norma ISO 26000 referidos a esta materia. Finalmente, la media general fue 3,94 considerada alta, lo que se traduce en la existencia de beneficios en el área social, a pesar de las deficiencias en varios

tópicos, y es importante recalcar la desviación estándar de 1,45 lo que indica variación en las respuestas obtenidas.

En cuanto a la comparación teórica con la realidad, el área de beneficios de la gestión social arrojó que se cumple altamente con estos, pues los programas sociales benefician a las comunidades y el medioambiente, respondiendo así a las necesidades comunitarias, por lo que la gestión social mejora la calidad de vida poblacional. Lo cual de igual forma, plantea la ISO 26000 (2010) debe cumplir toda organización como parte de RSE.

Ratificando también, la opinión de Pazos (2010) la RSE es un proceso de gestión empresarial altamente asociada con la gestión social, pues tienen iguales bases y objetivos, al beneficiar a las sociedades permitiendo su evolución a través de un conjunto de opciones y oportunidades al buscar el logro de un desarrollo sostenible que se manifestará en mejoras sociales en todos los niveles, e igualmente en los ámbitos ambientales y económicos, lo cual es similar a lo dicho por Tenorio (2004), al asegurar que la gestión social está obligada a generar beneficios a las poblaciones optimizando su calidad de vida generando soberanía.

En lo referido a memoria social anual, los datos recolectados permitieron conocer que esta se elabora, se presenta y es de acceso público a todo ciudadano que la solicite en las oficinas de las Alcaldías, sin embargo en lo referido a la presentación de los resultados de los programas sociales en esta aún existen algunas variaciones en las opiniones, pues muchos manifiestan se ofrecen sólo resultados positivos.

Al respecto de esto, el autor Pazos (2010), manifiesta que es un documento de información de la gestión social empresarial durante el año de funcionamiento y cuyo propósito es informar a los grupos de interés de las acciones efectuadas para promover la confianza. Gaete (2008) la define como el documento en el cual se manifiestan de forma anual las actividades realizadas en relación a la materia social y es a través de este que se justifican los usos, manejos y fines de los fondos relacionados, expuestos y justificados en el presupuesto social anual.

Palencia (2008), es quién justamente expresa que esta debe contener la misión, visión y la auditoría social que se convierte en el pilar fundamental de este documento, pues contiene la relación de los resultados obtenidos en todas las acciones puestas en

marcha, bien sean positivos o negativos, y es justamente esta segunda parte, es decir, las debilidades en la gestión social, lo que deben incluir las Alcaldías para ser organismos equilibrados socialmente.

El presupuesto social, presentó resultados desviados altamente hacia la tendencia negativa, al poner de manifiesto que el mismo no cubre todas las necesidades de la población ni rinde todo el período, además no detalla los ingresos y egresos en esta área, lo que dificulta la auditoría social, en caso de realizarse, ya que anteriormente se evidenció que no se lleva a cabo; el único ítem positivo fue el referido a que este presupuesto social se aumentaba cada período.

Por lo que se pone totalmente en evidencia, que en esta área no se cubre ninguno de los postulados teóricos presentados por la ISO 26000 (2010), al manifestar que un presupuesto social debe ser completo. Pazos (2010), lo ha conceptualizado como el conjunto de acciones sociales que la organización empresarial pretende alcanzar durante el periodo de funcionamiento, las cuales deben aparecer en el plan estratégico y ser alcanzables, realistas, medibles y cuantificables en el tiempo.

Gaete (2008) lo define como la sumatoria de fondos monetarios destinados para actividades relativas al ámbito de RSE. Aunado a ello Palencia (2008) indica que para lograr la meta se debe contar en algunos casos con un presupuesto que exponga ingresos y egresos y exista un responsable por el uso de este. Tomando esto de base, se evidencia como el presupuesto social de las Alcaldías no es completo, por tanto no presenta especificaciones de ingresos, egresos y responsables del uso del mismo, por lo tanto, se requiere mejorar en este tópico para así utilizar un presupuesto completo como especifica la norma.

Para el balance social, los datos recopilados mostraron que este se elabora y presenta públicamente, mostrando los beneficios y aciertos de la gestión, pero no las debilidades y errores, de igual manera, no presenta comparaciones con períodos anteriores, más sus resultados se incluyen en la memoria social anual y sirven de base para realizar el plan estratégico de RSE y el presupuesto social del año siguiente. Poniendo en evidencia, que aquí se cumplen algunas de las cosas mencionadas a nivel teórico y otras no.

Pazos (2010), expresó que la formulación del balance social implica identificar la actividad en que se desarrolla la empresa y proponer campos de la actividad social en relación con los grupos de interés interno, externo o del contexto. Para la formulación del balance social se debe plantear los factores de ponderación, las metas a lograrse, los valores alcanzados, la diferencia entre las metas y los valores alcanzados a fin de establecer el cumplimiento de cada uno de los factores que pueden ser medibles, incluyendo fortalezas y debilidades.

Gaete (2008), lo expone como la actividad en que se expresan beneficios y contras de las acciones sociales llevadas a cabo anualmente, a través de este se logra determinar los aciertos y errores de las actividades para así tomar estos resultados como base en la elaboración del plan de estrategias sociales del siguiente período usando factores medibles. Y Palencia (2008) lo define como la presentación de factores medibles cualitativa o cuantitativamente para interpretar el cumplimiento o déficit de las acciones sociales propuestas para el periodo de funcionamiento, este aspecto permitirá la evaluación social que deberá tomarse en consideración en la formulación del plan estratégico de RSE del próximo periodo.

Analizando estos postulados, se observa que si este balance social se realiza sin presentar fortalezas y debilidades entonces no cumple con su objetivo base que es cuantificar el cumplimiento o incumplimiento de metas sociales presentadas en el plan estratégico, y esta es precisamente su razón de ser, la medición auditable de forma social, lo cual tampoco se cumple por ausencia de contraloría social. Por lo cual, las Alcaldías zulianas están realizando su gestión social de forma incompleta y deben realizar correcciones pertinentes según lo estipulado en la ISO 26000.

Como se pudo apreciar, lo referido a beneficios de la aplicación de la norma ISO 26000 en la gestión social de los organismos de gobierno locales, puso en evidencia que estos se cumple en buen porcentaje, de igual forma la memoria social anual se elabora de manera bastante aceptable, más sin embargo es necesario implementar mejoras en la elaboración del presupuesto social para que este cubra todas la necesidades poblacionales y rinda todo el período incluyendo los ingresos y egresos; y presentar un balance social completo que manifieste no solo las fortalezas y beneficios sino también las debilidades y desaciertos, para que así pueda servir como un pilar



sólido e integral a la hora de elaborar los planes estratégicos y presupuestos sociales de siguientes períodos.

Con lo que se pone en evidencia, que los preceptos ISO 26000 son altamente utilizados en la gestión pública social municipal zuliana como herramienta de gestión social, haciéndola ética como enuncia Fernández (2011), más sin embargo es necesario aún aplicar ciertas mejoras en determinadas áreas, y esto se corresponde con Vega (2013) al concluir que los elementos de gestión social están bien desarrollados en las Alcaldías zulianas.

## **Conclusiones**

Al culminar esta investigación se pudo concluir que en lo referido a los beneficios que la aplicación de la norma ISO 26000 produce en la gestión social de las Alcaldías del Estado Zulia se evidenció existen altos beneficios referidos a la gestión social, de igual forma se elabora una memoria social anual que responde a las exigencias sociales; sin embargo el presupuesto social no rinde todo el período y no detalla la relación ingreso-egreso; además el balance social no es completo, pues no presenta la relación fortalezas-debilidades y aciertos-desaciertos de la gestión. Razón por la cual los beneficios de la aplicación de la norma ISO 26000 como herramienta de gestión social son altos, pero aún deben mejorar en ciertas áreas.

Se recomienda mejorar la presentación del balance social de acuerdo a los lineamientos estipulados en la norma ISO 26000 para así presentar un balance social completo e integral que incluya la relación fiscal total de ingresos-egresos por cada período, así como también la relación fortalezas-debilidades y aciertos-desaciertos en la gestión, para así tomarlos como base para planear futuros períodos y aumentar los niveles de confianza poblacional en cuanto a la gestión social de las Alcaldías.

## **Referencias Bibliográficas.**

Arias, F (2006). **El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

- Echaide, J. (2009). **Responsabilidad Social Empresarial: un sobrevuelo por la norma ISO 26000**. Artículo Revista Lan Harremanak, ISSN 1575-7048, Nº 20-21, 2009 , págs. 137-162. Consulta: Junio 7, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Fernández, A. (2011) **Los sistemas de gestión ética social y medioambiental como promotores del capital social**. Artículo Revista TELOS, ISSN-e 1317-0570, Vol. 13, Nº 3, 2011 , Págs. 312-328. URBE. Maracaibo, Venezuela. Consulta: Mayo 17, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Gaete, R. (2008) **Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública**. Artículo Revista DAAPGE, ISSN-e 1851-3727, Nº. 11, 2008 , págs. 1-28. Universidad de Antofagasta, Chile. Consulta: Mayo 17, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Gally, T y Minaverri, C. (2013). **Las normas voluntarias SA 8000 e ISO 26000 sobre responsabilidad social y su importancia ante la debilidad del derecho**. Artículo Revista Ars Boni et Aequi, ISSN 0718-2457, ISSN-e 0719-2568, Vol. 9, Nº. 2, 2013 , págs. 257-276. Universidad Bernardo O'Higgins, Chile. Consulta: Junio 17, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0291-9 México DF.
- ISO (2010) International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). **Norma Internacional. ISO 26000: Guía de responsabilidad social**. Primera Edición. Ginebra, Suiza.
- Palencia-Lefler Ors, M. (2008). **Comunicación corporativa: Memoria anual versus Balance social**. Artículo Revista Zer, ISSN: 1137-1102. Vol. 13. Nº. 24, págs. 363-384. Consulta: Junio 17, 2014. <http://www.ehu.es/>
- Pazos, A (2010). **Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial**. Artículo Revista Cultura, ISSN-e 1817-0288, Nº. 24, 2010. Consulta: Junio 7, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Puterman, P. (2009). **Guía mundial de responsabilidad social. Caso Venezuela**. Ediciones International CSR. Venezuela. Consulta: Julio 25, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>

- Tamayo y Tamayo, M (2009). **El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación**. Quinta Edición. Editorial Limusa. ISBN: 9786070501388 México, D.F.
- Tenorio, F (2004). **¿Gestión Pública o Gestión Social? Un caso de Estudio**. Artículo Revista Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública, ISSN-e 0717-6759, N°. 4, 2003-2004 Consulta: Mayo 31, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>
- Vega, J. (2013) **Gestión social a través de los sistemas de información llevada a cabo por las Alcaldías del Estado Zulia**. Trabajo Especial de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Velazco, J. (2005). **Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales**. Editorial CCS. Alcalá, España. Consulta: Julio 25, 2014. <http://dialnet.unirioja.es>

# GERENCIA SOCIAL EN LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS GASEOSAS DEL MUNICIPIO SAN FRANCISCO

Mercedes Alburque \*  
Angie Valbuena \*\*

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar la gerencia social en las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco. A partir de la consolidación de la globalización, de los factores sociales y políticos que este fenómeno provoca, se puede hablar de una nueva lógica social, y de nuevos epicentros para el desarrollo del mundo, como la gerencia social. Se pretende describir los principios de acción de la gerencia social en las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco. Su importancia radica en el actual contexto global que identifican incidencias en el ámbito de gerencia social, el papel que juegan las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco, las tendencias del desarrollo social en los planos económico, político y social. La metodología utilizada es documental descriptiva, con un diseño bibliográfico. Esta investigación aportará claridad sobre el modo en que actúa la gerencia social, la cual se fundamenta en ciertos principios de acción, para su mejor funcionamiento, además permitirá tanto avanzar en la comprensión del porqué y el para qué de sus cambios.

**Palabras Claves:** Gerencia social, plantas, principios

## SOCIAL MANAGEMENT IN THE PRODUCTION PLANT OF THE MUNICIPALITY OF SAN FRANCISCO BEVERAGES

### Abstract

This article aims to analyze social management at the production facilities of the municipality of San Francisco drinks. From the consolidation of globalization, social and political factors that causes this phenomenon, one can speak of a new social logic, and new epicenters for the development of the world as social management. It is intended to describe the principles of action of social management at the production facilities of the municipality of San Francisco drinks. Its importance lies in the current global context that identify incidents in the field of social management, the role of beverage plants producing the municipality San Francisco, trends in social development in the economic, political and social levels. The methodology used is descriptive documentary, with a bibliographical design. This research will provide clarity on the mode of action of social management, which is based on certain principles of action, for best performance, also allow both advance understanding of why and wherefore of their changes.

**Keywords:** Social management, plants, principles

\* Maestrante del Programa de Postgrado Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Correo electrónico: mercedesalburque@gmail.com

\*\* Maestrante del Programa de Postgrado Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Contaduría Pública (URBE). Correo electrónico: angievalbuena@hotmail.com

## **Introducción**

Actualmente se vive uno de los periodos de cambios más intensos de los que han venido experimentando la sociedad mundial. Continuamente se suscitan cambios profundos que requieren de la atención y reflexión por parte de las gerencias de una organización. La comprensión fundamental y profunda de las consecuencias del cambio de un sistema, así como la capacidad para dirigir un esfuerzo de este tipo y manejar su ritmo, ofrecen las mayores posibilidades de alcanzar la excelencia.

En este sentido, en Latinoamérica la transformación imperante demanda de la gerencia social una nueva redimensión del individuo que la conduce, debido a que las organizaciones como parte de la sociedad están recibiendo el embate de las transformaciones. El accionar de la gerencia social vive una coyuntura que precisa de ella misma, y que le asigna un rol protagónico en el sentido de participar en las actuales transformaciones con equidad y justicia social.

Venezuela al igual que los demás países experimenta una profunda y verdadera transformación en el nivel empresarial, por lo tanto demanda una gestión social con una participación real en la que los miembros del equipo se conviertan en propulsores del cambio a través del aporte mancomunado de esfuerzo que permita a todos ser entes protagónicos del cambio que se debe generar, impulsando así la verdadera transformación social, por lo tanto la gerencia social tiene la responsabilidad de convertirse en gestor de participación activa en la proyección sustancial de la organización, dándole partícipe tanto al recurso humano como a la sociedad de ser partícipe del desarrollo de la misma.

Para el caso de las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco, la responsabilidad social es un compromiso con el desarrollo tanto del capital humano como con la sociedad, y es materializada a través de los diferentes programas, acciones e iniciativas impulsadas a través de su fundación, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades sociales. Pero, se evidencia deficiencias en cuanto a la organización de los bienes, servicios y productos sociales, debido a que no se realiza la correcta planeación, distribución, comercialización, consumo de los recursos, entre otros, produciéndose una reincidencia social en las comunidades atendidas y sobre los cuales interacciona la sociedad junto con estas empresas.

Es relevante el estudio de esta investigación, ya que hoy en día la gerencia social va de la mano de todas las actividades y procesos que involucran personas tanto internas como de las comunidades. Por lo que se realiza la presente investigación en la gerencia social de las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco, con la finalidad que se pueda evidenciar en su entorno un mayor nivel de gestión social. Para ello se fundamentan en unos principios de acción, de manera que las organizaciones puedan llevar a cabo una gerencia social eficiente y eficaz.

### **Construcción Teórica**

Las bases teóricas de esta investigación se enfocan a desarrollar los aspectos relativos de la gerencia social en las plantas productoras de bebidas gaseosas del municipio San Francisco.

### **Gerencia Social**

Según Kliksberg (Citado por Contreras, Díaz y Hernández, 2008), manifiesta que “la gerencia social significa en la práctica cotidiana enfrentar singularidades, no es una operación organizacional tubular, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, de composición inter organizacional, ya que se enfrentan a situaciones muy particulares además de subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

Por lo tanto, la gerencia social como campo de acción o prácticas y de conocimientos estratégicamente enfocados en la promoción del desarrollo social consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados tanto democráticos como de la ciudadanía. Entonces, tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los desafíos del desarrollo social equitativo.”

Por otro lado, expresan Mokate y Saavedra (2007), que: “la gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. En tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que

proviene de los tres campos, dentro de los cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.”

Al respecto, Figueroa (2007), dice que:

“la gerencia social tiene como competencia el optimizar el rendimiento en la labor del Estado, tanto en el sector privado, como en los campos sociales, aminorando la franja de los grandes déficits sociales de la nación, disminuyendo los grandes problemas sociales, así como optimizando el funcionamiento y los resultados de la inversión tanto en el capital humano como en el capital social. Además, la gerencia social se percibe como un instrumento tecnológico, que incorpora todos los conceptos, fundamentos, filosofía, así como las herramientas tecnológicas de la administración general como ciencia y arte, para la conducción eficaz de los recursos socioeconómicos en determinados propósitos, en adecuación a las leyes, y a la más amplia cobertura de los segmentos sociales”.

Dentro de este mismo contexto, Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), ostentan:

“que la gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto, que más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos tanto humanos como colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna”.

Contrastando los autores, coinciden en que la gerencia social, puede considerarse como una combinación para lograr: “una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, la que enfatiza ampliar las libertades de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de las sociedades, garantizando así el impacto de políticas y programas sociales”.

El investigador fija posición con lo expresado por Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), ya que estos exteriorizan que la gerencia social debe constituirse a partir de comprender las características específicas de las empresas que se ocupan del interés colectivo, a través de la búsqueda y organización de respuestas tanto inmediatas como estratégicas a las necesidades humanas tanto de orden material como espiritual, a mejorar la calidad de vida y a la generación de oportunidades que permitan el desarrollo humano integral y sostenible.

### **Principios de acción de la Gerencia Social**

Según, Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), alegan que por principio se entiende: “la base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia. Cada una de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes. Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Aquí se entenderá por principios a las proposiciones que fundamentan, orientan y dan sentido al conjunto de finalidades, estrategias y acciones que constituyen el quehacer de la gerencia social”.

Al respecto, Etkin (2007), manifiesta que la gerencia social no se trata de una tecnología aplicada o un modo de conducción para aprovechar los recursos humanos. Es una gestión que involucra a toda la organización, La idea de gerencia social incluye una diversidad de enfoques que han surgido en el tiempo para superar las formas basadas en la racionalidad económica. “Estos enfoques tienen en común poner el énfasis en el factor humano, en la colaboración además de la participación como prioridades a la hora de elegir un modelo de organización y definir los lineamientos de la gestión directiva”. Dentro de estos lineamientos establecen los principios y valores, tales como; la retribución digna, justicia distributiva, igualdad de oportunidades o equidad; relaciones basadas en la colaboración e interacción en grupos o sociabilidad; comportamientos orientados por valores o integridad.

En este sentido, Mokate y Saavedra (2007), indican que los principios de la gerencia social, “se tratan de el valor público que se busca generar a través de ella, y se relaciona con alguno o varios de estos principios guía. Estos principios son particulares



según la interpretación de lo que podría ser valioso para las sociedades latinoamericanas al comienzo del siglo XXI.

Delimitan el campo de la gerencia social sin especificar lo que en determinadas sociedades se podría determinar cómo prioritariamente valioso. Se indica así que la labor de la gerencia social se ubicaría en la búsqueda de estos valores sociales dejando a los mecanismos democráticos de representación, deliberación, concertación y decisión en cada caso particular, la determinación de las prioridades en sus esfuerzos. La naturaleza de estos principios que delimitan el campo de la gerencia social implica que los esfuerzos que se desplieguen en este campo no se limiten a lo que tradicionalmente se han denominado los “sectores sociales”. Más bien sugiere que los esfuerzos por promover el desarrollo social, dependen críticamente de una articulación deliberada en lo económico, social y político-institucional”.

Contrastando los autores, se puede observar que convergen en que la gerencia social “devela un conjunto de principios que representan el objetivo de acercarse a la problemática social *“en puntas de pie”*, con respetuoso cuidado y genuino interés en el otro, acompañándolo a salir adelante por sus propios medios, desde sus propios patrones culturales, generando tanto sus propios recursos como saberes, independizados de la intervención de terceros”.

El investigador fija posición con lo descrito por Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), ya que detalla en forma significativa los diferentes principios a los que la gerencia social debe estar inmersa de manera le permita el abordaje de las problemáticas sociales con una vocación y sensibilidad especiales, que incluyan también tanto actitud como lucidez para la construcción del diagnóstico y la implementación de las soluciones.

### **Principio de Inclusión**

En este sentido, Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), aseveran que el primer principio de la gerencia social:

“es la inclusión social de todas las personas, pero de manera especial de aquellas que han sufrido ancestralmente cualquier forma de exclusión y por tanto existen en situación de vulneración de sus derechos humanos, para que puedan vivir el ejercicio pleno de su ciudadanía en una perspectiva de derechos. Pero no es la postulación de una inclusión

desde la posición vertical de poder, sino en un concepto de nuevo sujeto social como agente activo con capacidad de desplegar sus potencialidades y acreedor de derechos”.

Al respecto, Valbuena (2008), indica que el principio de inclusión consiste:

“en la incorporación de la población a la comunidad social y política, reconociendo los derechos de los ciudadanos, dotándolos de capacidades para su tratamiento ante la ley y las instituciones públicas, permitiendo el acceso a la riqueza producida en el país. Esto es mediante una serie de ámbitos y factores económicos, socioeconómicos, relacionales, laborales, entre otros”.

En la presente investigación se fija posición con lo expresado por los autores Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), quienes expresan:

“que la corresponsabilidad considera a la dinámica de la transformación tanto del carácter gerencial como de la sociedad organizativa, así como la relación entre ambos, en atención al marco del desarrollo histórico, político, jurídico concreto; lo cual deviene en una cultura de la corresponsabilidad de la cual se apropian la gerencia y sociedad. La corresponsabilidad busca por tanto, mejorar el nivel de vida de los ciudadanos en ocasión de la actuación conjunta y responsable de ambos dentro de la organización y fuera de ella, en aras de conseguir el desarrollo humano”.

### **Principio de Comunicabilidad**

Al respecto, Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), indican:

“que en la gerencia social la comunicación es considerada un eje estratégico porque es el instrumento básico que hace posible que los seres humanos puedan asociarse para lograr objetivos comunes, que es, finalmente, su gran propósito. Comunicarse de manera eficiente y enriquecedora es el primer reto que debe enfrentarse dondequiera que se busque establecer relaciones que permitan transformar la realidad. La comunicación participativa en la gerencia social significa la comunicación organizacional de tipo instructivo y unidireccional que la asumía como mecanismo dedicado a la transferencia de información a todos los niveles del sistema, para entender los procesos comunicacionales en la doble dimensión que los constituye.

Estos le dan su naturaleza eminentemente interactiva: el reconocimiento del carácter activo del hablar, del escuchar, de la necesidad de alinear la organización mediante la construcción de significados y sentidos compartidos entre todos sus integrantes, la asunción de la información como un bien colectivo no susceptible de apropiación sino que debe circular amplia y fluidamente, que la comunicación hacia los públicos externos debe efectuarse también en doble vía. La gerencia social busca que todas las personas vinculadas al sistema se movilicen en la dirección trazada por los acuerdos y propósitos definidos para hacer posible tanto la vida digna como el desarrollo social, intencionalidad en la cual la comunicación participativa tiene un papel estratégico que cumplir.

Al respecto, Belsay (2007), hace referencia a que:

“la comunicación efectiva que es fundamental en el buen desempeño de cualquier proyecto social. Esta comunicación debe ser participativa y bidireccional, debe servir para poner en común las diferentes opiniones, percepciones e interpretaciones de la realidad. De esta manera se gestiona el conocimiento tácito o expreso que tienen los distintos actores en el proceso, se aprovechan sus experiencias, sus aciertos, se conocen los errores cometidos, se comunican y sobre estos conocimientos y experiencias se construye”.

Socorro (2008), manifiesta que:

“la comunicación organizacional debe ser de tipo instructivo y unidireccional, donde los procesos comunicacionales fluyen en la doble dimensión que los constituye cumpliendo con características como el reconocimiento del carácter activo del hablar y del escuchar, la necesidad de alinear la organización mediante la construcción de significados y sentidos compartidos entre todos sus integrantes, la asunción de la información como un bien colectivo no susceptible de apropiación sino que debe circular amplia y fluidamente, la comunicación hacia los públicos externos efectuada en doble vía”.

Para la presente investigación se fija posición con lo manifestado por Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), quienes expresan que la comunicación, es un eje estratégico Entonces es como una relación de doble vía, más allá de la función de transferencia de información, desarrollo de la escucha y receptividad organizacional, construcción de

sentidos y significados compartidos: alineamiento estratégico, confianza interna y externa, transparencia que debe incluir información y rendición de cuentas claras.

### **Principio de Incertidumbre**

Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), dicen:

“La gerencia social tiene un carácter contingente, flexible, adaptativo a las condiciones de un contexto cambiante de acuerdo a la dinámica variable de la misma organización. Sus actuaciones no pueden moverse en la prescripción de fórmulas rígidas o recetas preestablecidas, sino al rumbo heurístico que va leyendo las pistas que ofrece una realidad densa, compleja y móvil que obliga a cambiar constantemente de dirección en un continuo proceso de ensayo y error en función de las observaciones además de las distinciones de los factores impredecibles que acompañan la acción social.

Por otra parte la gerencia social debe tener la flexibilidad suficiente para ajustar permanentemente lo planeado según los resultados y el contexto concreto en el que actúe. Para ello se requiere incorporar en su gestión el seguimiento sistemático para que los actores responsables sean retroalimentados además puedan realizar los ajustes necesarios o pertinentes, con el propósito de mantener el horizonte y avanzar hacia el logro de los objetivos previstos, como resultado del aprendizaje organizacional”.

Según, Belsay (2007), bajo este principio se parte de que la realidad social es cambiante, por tanto la manera como se aborde, como se diagnostique y como se incida en ella debe ser flexible, abierta al cambio y adaptable. El modelo de gerencia social, propone ajustar permanentemente lo planeado con lo ejecutado, haciendo seguimiento y monitoreo en cada una de las etapas del proceso, ajustándolas de acuerdo con los resultados y el contexto en el que se ubica.

En este sentido, Ángel (2009), manifiesta que la incertidumbre surge por la necesidad de prever el comportamiento de los ecosistemas en interacción con los sistemas social y económico a lo largo del tiempo y en una escala geográfica global; compromiso ético porque se han de conjugar las tres dimensiones de la sostenibilidad, cada una de ellas defendida por diferentes agentes con sus respectivas necesidades e intereses.

La presente investigación fija posición con lo descrito por Pérez, Martínez y Rodríguez (2007), que expresan que el principio de incertidumbre se basa en un reconocimiento de múltiples versiones, adaptabilidad (contingencias internas y externas, entornos cambiantes), evaluación, seguimiento, ajustes, retroalimentación; aprendizaje organizacional, retroalimentación, fortalecimiento, sistematización, aprendizaje organizacional y social.

## **Reflexiones Finales**

A través del tiempo las organizaciones han transitado por un cosmos diferente, acontecimientos como el desarrollo tecnológico, la incertidumbre, la globalización, la complejidad, los problemas sociales y ecológicos, han propiciado tanto cambios como transformaciones significativas en su constitución, estructuras, en la manera cómo se relacionan con su entorno; entre otros aspectos, originando nuevos desafíos y retos en su evolución y organización, lo que conlleva a repensar nuevos modos de ser, hacer y sentir empresarial.

Lo que invita a reflexionar y expresar que tanto las empresas así como sus gerentes deben reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento gerencial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, las organizaciones no han sufrido mutaciones significativas en sus líneas de pensamiento y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las organizaciones.

“La gerencia social, según Contreras, Díaz y Hernández (2008), es el campo interdisciplinario e intersectorial tanto de conocimientos como de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas así como la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social. En un sentido amplio, la gerencia social abarca el proceso de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el estado para mejorar las condiciones además de la calidad de vida de la población, en forma integral y universal”.

La gerencia social es un escenario novedoso en el proceso de construcción que vive Venezuela en la actualidad. Ella gira en torno a los asuntos que articulan a los grupos sociales vinculados a las organizaciones con el propósito de buscar un beneficio

colectivo. Los grupos sociales que deben participar como ejes centrales en esta búsqueda están conformados por las organizaciones integrantes de sistemas unidos para trabajar en pro-beneficio de la sociedad, así como por los miembros de la comunidad donde están asentadas.

La gerencia social se hace relevante en un mundo dinámico donde convergen diferentes ideologías relacionadas a los modos de producción persistentes en la actualidad. En este el papel de las organizaciones y en especial el de los grupos sociales es muy importante porque hacia ellos se dirigen las políticas de Estado, a través de las cuales se busca la justicia social, en un marco equitativo de deberes y derechos por cumplir, que a su vez está inter-relacionado con la idea de un desarrollo sostenible". Además se fundamenta en ciertos principios de acción que forman parte de la base de su desarrollo eficiente dentro de una organización creciente.

Socialmente contribuirá con el fortalecimiento de los aportes que se puedan ofrecer tanto el recurso humano de la organización como las comunidades que son atendidas por las plantas productoras de bebidas gaseosas, a través de una gerencia social efectiva y organizada, viendo así satisfechas sus necesidades y expectativas de las sociedades asistidas.

### **Referencias Bibliográficas**

Álvarez, I. (2008). **Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos**. Editorial Limusa Mexico.

Ángel, J. (2009). **Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa**. Editorial ESIC. España.

Benavides, J. y Fernández, J. (2008). **Reflexiones sobre la responsabilidad social, la empresa y el tercer sector**. Editorial Cofas S.A. España.

Belsay, L. (2007). **Perspectivas de la gerencia social**. Ediciones Utópica. Colombia.

Brenes, R. (2008). **Introducción a los derechos humanos**. Editorial EUNED. Costa Rica.

- Cammarota, E. y Berenblum, D. (2009). **Responsabilidad social empresarial y gerencial social: participes necesarios para el desarrollo humano**. Ediciones Pearson. México.
- Caruci, F. (2008). **Planificación Estratégica por problemas: un enfoque participativo**. Fundación Gerencia Social: Caracas.
- Contreras, L., Díaz, H. y Hernández, D. (2008). **Enfoque de una gerencia social**. Editorial ESIC. España.
- Díaz, F. (2014). **Artículo: Liderazgo transformacional y gerencia social extensionista para fortalecer la interacción con los consejos comunales**. Revista UNESR GERENCIA 2000, No. 66, Año 2014. Venezuela.
- Etkin, J. (2007). **Capital social y valores, en la organización sustentable**. Ediciones IEDICA. Madrid. España.
- Fernández, L. (2014). **Emprendimiento sostenible como herramienta para la Gerencia Social en empresas comunitarias**. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia.
- Figueroa, N. (2007). **Gerencia para el desarrollo social y eficacia de valores**. Editorial EdD. Perú.
- García, J. (2014). **Gerencia Social y Emprendimiento Social en Instituciones Sociales sin fines de lucro de Colombo-Venezolano**. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia.
- García J, y Sánchez T. (2008). **La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social**. Editorial LIMUSA. Colombia.
- Gutiérrez, A. y Sánchez, L. (2009). **Planeación para el desarrollo del territorio perspectiva contemporánea**. Editorial Colombia.
- ILPES, (2008). **Bases conceptuales sobre gerencia de proyectos y programas sociales**. Ediciones CEPAL. Chile.
- Informe de Auditoria Social (2011). Empresas Polar. Venezuela.
- Jaramillo, M. (2008). **Gerencia social un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales**. Editorial PARS. Colombia.
- Lavado, E. (2013). **Responsabilidad Social corporativa y competitiva**. Editorial AUSJAL, Chile.

- Licha, I. (2007). **Gerencia social en América Latina enfoques y experiencias innovadoras**. Editorial BID. Estado Unidos
- Márquez, J. (2010). **Responsabilidad social y gerencial social: Enfoque gerencial**. Revista Gerencial, No. 45, Año 2010.
- Mokate, K. y Saavedra, J. (2007). **Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales**. IIDS. Estados Unidos.
- Pérez, T., Martínez, M. y Rodríguez, A. (2007). **Gerencia social integral e incluyente**. Editorial ESIC. España.
- Romero, G. (2014). **Responsabilidad social empresarial y éxito gerencial en empresas del sector petroquímico en el estado Zulia**. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Zulia.
- Socorro, M. (2008). **Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social**. Editorial Universidad de Caldas. Chile.
- Sulbarán, D. (2007). **Nuevo Paradigma: Gerencia social**. Editorial Luben. Perú.
- Valbuena, L. (2012). **Diseño de un plan estratégico para una gerencia de responsabilidad social que promueva la atención de pacientes con obesidad**. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Valbuena, M. (2008). **Gerencia social y el entorno**. Editorial
- Veneziano, A. (2007). **Reflexiones sobre una reforma orientada al ciudadano. La descentralización participativa**. Editorial Iberoamérica. España.
- Vielma, A. (2013). **Gerencia social desde la experiencia de los voceros de los consejos comunales**. Universidad del Zulia, Maracaibo. Zulia.
- Wolfensohn, J. (2008). **Informe de Gestión Social Gerencial**. Banco Mundial Internacional. Estados Unidos.
- Yunus, M. (2010). **Artículo: Gerencia Social nuevo Paradigma**. Revista Gerencial SCIO. No. 78, Año 2010.



**MESA No 5.**

**GERENCIA EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**TABLA DE CONTENIDOS**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

ANDREA INESTROZA, CLEMENCIA MARKARIAN

LIDERAZGO TÓXICO Y SU INFLUENCIA EN LAS OPERACIONES ORGANIZACIONALES.

ROSSANA VELASQUEZ

FORMACION DEL TALENTO HUMANO Y RENTABILIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA HERMANOS PIETRALUNGA, C.A.

RAILU CARRENO

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA SAN RAFAEL MUNICIPIO MARA.

LUIS GERARDO BELTRAN, MARIANNA BOSCAN

NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE APOYO GERENCIAL A LAS EMPRESAS VENEZOLANAS.

LINDA CHACIN, YENNY MEDINA

IMPORTANCIA DE LAS REDES DEL CONOCIMIENTO EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

JESÚS SÁNCHEZ, MIGUEL ROBLES

ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SOCIALISTA METRO DE MARACAIBO C.A.

MEDINA NORA, ZARRAGA AURIMAR

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Andrea Inestroza \*  
Clemencia Markarian \*\*

## Resumen

El presente ensayo tuvo como finalidad identificar la incidencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral, utilizando para su desarrollo aportes de Chiang y otros (2010), Méndez (2008), Niebla (2007), entre otros relacionados con la temática de estudio. El tipo investigación fue Documental-Descriptiva, cuyos resultados arrojaron que el clima organizacional conforma una serie de aspectos o dimensiones percibidas de manera subjetiva por cada colaborador, influyendo a través de esa percepción en su actitud en el trabajo, por ende, en su desempeño individual y por lo tanto a nivel organizacional, concluyendo que es de vital importancia dentro de la gestión del recurso humano considerar factores como: liderazgo, comunicación, compromiso, confianza, conflicto, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación y estándares de desempeño, que requieren ser atendidos para obtener un máximo esfuerzo del colaborador en sus labores diarias, orientar de manera más eficiente su desarrollo profesional y personal alineado con los objetivos trazados en la planificación estratégica de la organización.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Compromiso

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE

### Abstrac

This paper aimed to identify the incidence between organizational climate and job performance, using development contributions Chiang et al (2010), Mendez (2008), Fog (2007), among others related to the topic of study. The documentary-type research was descriptive, the results showed that the organizational climate to consist of various aspects or dimensions perceived subjectively by each employee, influencing through that perception in their attitude at work, therefore, in their individual performance and therefore at the organizational level, concluding that is vital in the management of human resources consider factors such as leadership, communication, commitment, confidence, conflict, structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation and performance standards which need to be addressed for maximum effort collaborator in their daily work, more efficiently guide their professional and personal development in line with the objectives outlined in the strategic planning of the organization.

**Keywords:** organizational climate, job performance, Commitment

\*\* Doctora en Ciencias Políticas (URBE, 2014), Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (URBE, 2007), Licenciada en Administración (LUZ, 2000). TSU en Informática (CUNIBE, 1995). Docente Universitaria (URBE y UJGH). Correo electrónico: clemenciamarkarian@hotmail.com

## **Introducción**

Ante la inquietud del hombre por descubrir el porqué del comportamiento humano, surge la psicología como ciencia, ampliando mucho su campo de estudio así como de aplicación, dando explicación a diferentes aspectos, abarcando el desarrollo humano, aprendizaje, vida en sociedad, salud mental, entre otros, demostrando de esta forma su relación con otras ciencias como: medicina, sociología, antropología, educación, filosofía, y de manera particular en el campo de la gestión de los recursos humano, tomando en cuenta las interacciones desarrolladas entre individuos dentro de las organizaciones.

Al respecto, la Psicología del trabajo nace como una disciplina que estudia la administración en las organizaciones, pretendiendo conseguir la mejor adaptación del hombre tanto a sus tareas como exigencias laborales, facilitando lo necesario para disminuir al máximo posible los obstáculos en el desarrollo de su desempeño; sin embargo, este planteamiento resultó insuficiente al descubrir que el hombre no se limita tan solo a ejecutar una tarea sino que también, como integrante de un grupo, influye en las condiciones de trabajo de los demás. Por ello, su evolución se orientó hacia el estudio de las conductas o experiencias desde una perspectiva individual, social además del grupal en ambientes relacionados con el trabajo, teniendo como objetivo mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia.

En este sentido, las aportaciones de esta ciencia se hacen evidentes a nivel organizacional, dado que las personas no trabajan solas, sino junto a otras, generando un clima o ambiente característico, particular, como resultado de percepciones individuales de los colaboradores con respecto a ciertas características de la organización, incidiendo en la conducta del empleado, sus niveles de participación o compromiso, motivación, satisfacción, por lo tanto, en su desempeño laboral.

Dado lo anteriormente expuesto, el presente artículo tiene como objetivo identificar la incidencia del clima organizacional en el desempeño del empleado, tanto de manera global como en función de cada uno de los componentes que la conforman, entre ellos, liderazgo, comunicación, compromiso, confianza, conflicto, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación y estándares de desempeño, llevando a cabo una revisión bibliográfica junto a aportes personales.

## **Fundamentación Teórica**

### **Clima organizacional**

En el día a día laboral, el empleado desarrolla interacciones entre compañeros de trabajo, jefes, recursos para realizar las tareas, ambiente físico, normas, procedimientos, a partir de las cuales él obtiene toda una serie de respuestas: cooperación, establecimiento de relaciones personales y de trabajo, niveles de confort, remuneraciones, permisos para proceder a realizar su trabajo, tomar decisiones, ser creativo e innovar, comunicarse, acciones motivadoras, órdenes, entre otros aspectos, creando en éste una actitud negativa o positiva de la organización.

Particularmente, esta actitud hacia el trabajo es conocida como clima, definida por Méndez (2008), como el resultado de los efectos subjetivos percibidos por los empleados sobre el sistema que conforma una empresa, el estilo de los administradores, además de otros factores ambientales importantes influyendo sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas trabajando en una organización.

Por su parte, Chiang, Martín y Núñez (2010), entienden el clima organizacional como un conjunto de atributos o características del ambiente de trabajo, los cuales, dependiendo de la manera en la cual son percibidos por el colaborador, inciden en su quehacer diario, motivación y satisfacción laboral, resultando de vital importancia como elemento que influye en el desempeño y satisfacción laboral del empleado.

Asimismo, Baguer (2011), define el clima organizacional como el ambiente humano en el cual desarrollan su actividad los empleados, influyendo tanto en su motivación, comportamiento con el resto de las personas, actitudes en el trabajo y, por tanto, en su desempeño. Este clima no sólo es diferente y característico para cada organización, también puede serlo dentro de diferentes áreas de la misma. Por ende, se puede inferir que los estudiosos del clima lo entienden como el medioambiente laboral característico de una organización o área perteneciente a ella, conformando un conjunto de elementos tangibles y no tangibles, los cuales al interactuar con el empleado generan percepciones y cambio de actitudes que inciden en su comportamiento, por lo tanto, tienen un impacto positivo o negativo su desempeño.

De ahí que, como conjunto de elementos que percibe el empleado dentro de su atmósfera de trabajo e incidiendo en su desempeño, tiene una considerable importancia para la organización. En este sentido, afirma Llana (2008), la percepción negativa del mismo puede desencadenar procesos de estrés al considerar que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existente, sino de la percepción subjetiva de éstas.

Dada su importancia del clima, explica Gadow (2010), las investigaciones en las últimas décadas demuestran que la mejora de éste resulta indispensable para lograr tanto el compromiso como productividad de los empleados, implicando realizar análisis periódicos del clima para, en base a la información obtenida, tomar las medidas correctivas pertinentes.

En este orden de ideas, explica Méndez (2008), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos determinantes de los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados en las actitudes y conductas, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Estos diagnósticos permiten efectuar intervenciones innovadoras de mejora organizacional; reorientar planes de acción relativos al talento humano, enfocarse hacia ciertas áreas de la empresa o aspectos de la gestión, generar conciencia en los líderes sobre aquello que necesita ser cambiado así como en cuáles aspectos están bien encaminados, abrir un canal de comunicación con los empleados; evitar conflictos; expresar el interés de la empresa en su gente, entre otros.

Por lo tanto, la importancia de diagnosticar y mejorar el clima organizacional, ha quedado en evidencia desde dos puntos de vista: para el colaborador, representa un ambiente laboral generador del mínimo estrés, propiciador de mayores niveles de desempeño, efectividad y eficiencia, es decir, elevada productividad; para la empresa, el diagnóstico sirve como herramienta para recabar información relevante sobre el funcionamiento de la misma así como aspectos que deben ser mejorados en la gestión.

## **Dimensiones del clima organizacional consideradas para los equipos de alto desempeño**

Tomando en consideración que el clima organizacional es inherente a cada organización, es lógico suponer su influencia en cada uno de los empleados de la misma, particularmente en los denominados “equipos de alto desempeño”, los cuales, a diferencia de los grupos de trabajo ordinarios, son creados para obtener resultados importantes que incidirán en toda la organización, tal como explica Trejo (2009), al afirmar que éstos abordan situaciones complejas con el potencial de producir un impacto positivo y significativo en la entidad.

En este orden de ideas, para funcionar un equipo de alto desempeño, advierte Buckingham (2008), se requiere activar un mecanismo maestro: lograr que a cada una de las personas se le permita poner en práctica sus fortalezas, de lo contrario, independientemente de las demás elementos utilizados para impulsar su desempeño, tales como seleccionar por talento, fijar expectativas claras, elogiar merecidamente, definir la misión del equipo, motivarlos para obtener su compromiso, nunca se comprometerán totalmente.

En consecuencia, se puede inferir que los equipos de alto desempeño no se forman al azar, sino por una razón específica; tampoco lo conforma cualquier empleado, sino los seleccionados de acuerdo a criterios orientados hacia la excelencia y bajo condiciones especiales, entre ellas las mencionadas por Trejo (2009) y Buckingham (2008): confianza, liderazgo, buena comunicación, compromiso, y de manera especial, tener la libertad de poner en práctica fortalezas particulares para incrementar sus niveles de satisfacción, todo ello necesario para poder organizarse, colaborar, sacarle el máximo provecho a las experiencias individuales para obtener resultados extraordinarios.

Adicionalmente, se pueden evidenciar algunos componentes o dimensiones del clima organizacional, que inciden en los resultados de los equipos de alto desempeño: liderazgo, comunicación, compromiso, además de los identificados por Niebla (2007): confianza, conflicto, cooperación, toma de decisiones, estructura, confort, toma de decisiones, innovación, recompensas, remuneración, motivación e identidad, los cuales son las mismas propuestas por Ugarte, Arce, Clendenes y García (2009) para un

empleado común y corriente; lógicamente, algunos aspectos del clima pueden resultar de mayor impacto que otros cuando se trata de equipos de alto desempeño.

A propósito, el liderazgo, es entendido por Lazzati (2008), como el proceso por el cual una persona influye en otras para alcanzar objetivos comunes, implica necesariamente ciertas características del líder para provocar este efecto en los demás integrantes de un equipo de alto desempeño, implicando un estilo de liderazgo capaz de, tal como afirma Buckingham (2008), lograr que a cada una de las personas se le permita poner en práctica sus fortalezas.

En este contexto, explica Niebla (2007), el líder debe tener la capacidad de buscar alternativas para solucionar problemas, ser calmado, confiado, extrovertido, abierto a nuevas experiencias, agradable con la gente, perseverante, poner en práctica un estilo de liderazgo transformador en el cual se tome en consideración a cada integrante de manera individual, inspirador, estimular a cada participante en la resolución de problemas haciendo uso de su inteligencia, proponer y transmitir una visión apasionante, conseguir el esfuerzo de manera voluntaria así como el apoyo en la toma de decisiones, no de manera impuesta, sino concertada, para alcanzar el éxito.

De ahí que el liderazgo como componente del clima organizacional, requiere, para conseguir resultados positivos en un equipo de alto desempeño, un estilo transformacional que maximice el desarrollo de los colaboradores, capacidades, motivaciones, tomar conciencia de la importancia de su trabajo individual para el logro de los objetivos comunes; adicionalmente, a fin de aprovechar fortalezas en sus miembros, algunos pueden mostrar capacidades de ser líder, por lo cual el líder designado no sólo debe identificar aquellos con potencialidades para serlo, sino también propiciar su desarrollo y puesta en práctica de manera articulada.

Con relación a la dimensión “comunicación”, no sólo entre el líder del equipo y el resto de los colaboradores, sino entre ellos mismos, es entendida por Fernández (2010), como un proceso dinámico de transmisión de información entre dos partes con la intención de influir en el comportamiento de uno de ellos a través de órdenes específicas de trabajo, recomendaciones para alcanzar un mejor desempeño laboral, incluso, tanto de forma verbal como no verbal.

Por lo tanto, se evidencia la importancia de la comunicación como componente del clima organizacional como herramienta para transmitir información relevante entre los miembros de una organización, necesarias para indicar cómo se realizan determinados procedimientos, comunicar políticas, órdenes de trabajo, responsabilidades, evaluar el propio desempeño del colaborador, manifestar sus inquietudes, permitirles tomar decisiones para la resolución de problemas, evidenciando de esta manera su interrelación con otras dimensiones del clima.

Particularmente, para los equipos de alto desempeño, en opinión de la investigadora, para cumplir con su objetivo de producir resultados importantes para el funcionamiento de la organización, se hace lógica la necesidad de minimizar las barreras de comunicación interpersonales y semánticas en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, para cumplir con el objetivo establecido por Niebla (2007), de que sus miembros se perciban como una auténtica red de comunicación, informando lo importante y desechar lo poco relevante, no sólo ejercer influencia sino aceptar la de otros, contribuyendo tanto a la flexibilidad como adaptabilidad de sus miembros.

Igualmente, las investigadoras consideran que la comunicación en los equipos de alto desempeño debe favorecer la gestión del conocimiento, lo cual concuerda con lo expuesto por Fernández y Cordero (2008), al afirmar que éstos, a través de su propia sinergia requieren llevar a cabo un aprendizaje colectivo a través de la identificación, creación, desarrollo, evaluación, transmisión y utilización del conocimiento, implicando, como se mencionó anteriormente, minimizar barreras comunicacionales.

En lo referente a la dimensión “compromiso”, conceptualizado por Gadow (2010), como el poder de identificación y lealtad que tiene un empleado con su trabajo y la organización, representa un indicador de pertenencia y valoración de la persona respecto de la empresa en la cual se desempeña, implicando una fuerte convicción y aceptación de los valores y objetivos de la organización, voluntad de esforzarse, deseo de participar, entre otros aspectos. Esta definición de compromiso, en opinión de la investigadora, está relacionada con el liderazgo, específicamente con el de tipo transformacional, lo cual resulta congruente con la opinión de Argos y Ezquerria (2014), sobre este estilo, capaz de inducir cambios importantes en las actitudes de los



miembros del grupo, crear sentido de compromiso, desarrollar potencialidades que contribuyan no sólo al logro de sus propias necesidades sino también al alcance de las metas organizacionales.

Según Niebla (2007), el compromiso por parte de los integrantes de los equipos de alto desempeño hacia el logro de las metas, radica en que éstos se sientan atraídos por ellas, por lo cual se hace necesario identificar intereses y necesidades particulares que pueden ser satisfechos a través de éstas, de tal forma que hagan lo posible y aún más para alcanzar los objetivos centrales. Además, la dimensión correspondiente a la confianza, entendida por Casamajor, Dussel, Montes, Pogré, Rodríguez y Ros (2010), como un acto a través del cual alguien arriesga algo dependiendo de la acción de otro anticipando su éxito e implica a su vez

cooperación; asimismo, desde un punto de vista individual, significa tener fe en las capacidades individuales, permitiendo evidenciar su interrelación con el liderazgo ya que a través de éste se delegan responsabilidades en los colaboradores esperando sean bien utilizadas para generar resultados positivos para el equipo de trabajo.

Entonces, el impacto de esta dimensión es fundamentada por Niebla (2007), al considerar que la confianza juega un papel relevante en la dinámica de los equipos de alto desempeño, no sólo en las habilidades propias sino en las de los demás, dado que no todos serán capaces de cumplir todas las tareas para conseguir finalmente las metas trazadas, por lo tanto se hace necesario delegar y confiar en las capacidades del otro, de lo contrario, los aportes de los miembros podrían no ser considerados.

Por esta razón, para el desarrollo óptimo de los equipos de alto desempeño, los componentes del clima “liderazgo” y “confianza” se encuentran vinculados; no sólo se requiere un clima de confianza en las capacidades de uno mismo, en las habilidades del resto de los compañeros, sino también bidireccionalmente entre líder-colaboradores, todo ello necesario para facilitar la colaboración, delegar responsabilidades, permitirle al equipo estar dispuesto a aceptar y comprometerse tanto con las decisiones como con las metas establecidas por el líder.

## **Estrategias para el mejoramiento del clima en los entornos laborales**

Las acciones orientadas a intervenir favorablemente el clima organizacional, conforman una serie de estrategias orientadas a cada una de sus dimensiones. En este sentido, la mejora en el clima organizacional, explica Gadow (2010), es siempre posible; sin embargo, se requieren cambios en más de una variable para que sea duradera. Si bien se puede actuar desde la estructura para construir un clima esperado, esto será insuficiente si se desvincula del perfil así como de las aspiraciones de los individuos, de sus experiencias cotidianas, expectativas, entorno social o cultural. El clima se construye sobre realidades dinámicas, actitudes, comportamientos, relaciones de trabajo. Los niveles de supervisión tienen un rol fundamental en este sentido; no depende de un solo empleado sino de todos.

Por su parte, Contreras y Vivas (2007), afirman que las estrategias para mejorar el clima organizacional deben desarrollarse luego de tomar en cuenta un análisis obtenido de la problemática en una empresa, sus alcances así como también de sus causas, efectos y demás factores, creándose a partir de ellos una serie de lineamientos en función de mejorar el clima organizacional. Estos lineamientos son los siguientes:

a) Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo: Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales. Esto tendrá como propósitos incrementar la participación de los subordinados en la consecución de las metas, fomentar un clima satisfactorio y armónico, mejorar las relaciones entre compañeros y jefes o subordinados, así como también obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral. Las acciones a seguir para esta estrategia son:

-Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.

-Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.

-Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros.

-Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

b) Promover la efectividad del proceso de comunicación: Establecer un sistema de comunicación multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales. El propósito de esta estrategia es la de facilitar las relaciones interpersonales o interdepartamentales, crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución, procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

A fin de alcanzar los objetivos trazados en esta estrategia, las acciones a seguir son las siguientes:

- Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.

- Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.

- Procurar un ambiente de confianza y seguridad.

- Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.

c) Adoptar un estilo de liderazgo participativo: Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la unidad con el objetivo de crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización, promover mejores relaciones interpersonales, facilitar la delegación de autoridad, incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión. Las acciones a seguir en base a esta estrategia son las siguientes:

- Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.

- Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.

- Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.

- Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

d) Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones,

aprovechando sus experiencias y perspectivas a fin de obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los subordinados, facilitar la identificación de las discrepancias que originan una situación problemática, tomar decisiones con criterios de eficiencia, incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral. Para ello, se debe:

- Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.

- Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.

- Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.

- Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

### **Evaluación del desempeño laboral como herramienta para el desarrollo óptimo del profesional**

Gan y Triginé (2012), definen la evaluación del desempeño laboral como una apreciación sistemática, periódica, del valor que una persona demuestra a la organización de la cual forma parte por medio de sus características personales y prestaciones, conforme a un procedimiento preciso, conducido por una o más personas conocedoras del sujeto evaluado así como del puesto de trabajo, siendo necesario mencionar lo importante de no llevarla a cabo bajo cuestionamientos subjetivos propios del evaluador.

Tomando en consideración la exposición anterior, el desempeño es entendido como los resultados del colaborador en su puesto de trabajo, formando parte de la razón de ser al ocupar un cargo, por lo tanto, es lógico llevar a cabo una evaluación periódica del mismo para medir, de acuerdo a parámetros adecuados, el grado de alcance de los objetivos y posteriormente, en caso de ser deficiente, identificar debilidades así como también las acciones a seguir para mejorarlo.

Esta evaluación del desempeño, puede estar enfocado en la actuación pasado o futura del colaborador, tal como lo afirma Martínez (2012), cuando la identifica como un procedimiento continuo, sistemático, de análisis, el cual permite emitir juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo, en un período de tiempo determinado, pasado o futuro, sirviendo de herramienta para la integración de los objetivos organizacionales con los individuales así como la mejora continua, por lo cual puede ser tomada como una herramienta de control.

Es importante destacar que la evaluación del desempeño no siempre se limita a evaluar la actuación en un período pasado, es decir, la eficacia con la cual las personas han llevado a cabo tanto su cometido como sus funciones; también es utilizada para realizar un pronóstico del potencial del colaborador evaluado, sirviendo los resultados como un indicador de necesidades de formación, implicando de esta manera un doble propósito su capacitación actual y desarrollo futuro.

De manera complementaria, la evaluación del desempeño sirve como herramienta de desarrollo profesional, tal como lo expresa Jiménez (2012), al afirmar que los resultados de esta proporcionan retroalimentación al empleado sobre la manera en la cual llevan a cabo sus actividades para alcanzar una mayor eficacia (resultados) y eficiencia (competencias), así como también decidir acciones con este propósito tanto en el mediano como largo plazo.

Por ende, la información recabada de la evaluación del desempeño sirve para mejorarlo, utilizando para ello programas de formación una vez detectadas necesidades específicas así como también retroalimentación a través de la comunicación al colaborador sobre aquello que realiza de manera excelente o requiere ser mejorado. De esta manera reporta beneficios tanto para el empleado como a la propia organización, evidenciando de esta forma su importancia.

Al respecto, explica Martínez (2012), la evaluación del desempeño tiene un gran efecto sobre el rendimiento laboral al no sólo servir de base para la toma de decisiones relacionadas con remuneraciones o promociones, sino también incidir de manera positiva en su motivación cuando se le permite al colaborador conocer de primera mano cuáles son los criterios bajo los cuales será evaluada su actuación, sus posibilidades de promoción junto a lo necesario para conseguirla.

En base a estos planteamientos, la evaluación del desempeño como herramienta dentro de la gestión del recurso humano tiene la ventaja de proporcionar información al supervisor sobre la actuación del colaborador en su puesto de trabajo, sirviendo de esta manera como una actividad de control para su mejoramiento continuo; por otro lado, posibilita un momento de comunicación que debe ser aprovechado por el evaluador para hacer sentir al empleado como un recurso importante de la empresa para el logro de sus objetivos.

Asimismo, permite establecer parámetros a través de los cuales se determinarán incrementos salariales así como la viabilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad en caso de determinarse el manejo adecuado de las competencias necesarias para ello, incidiendo de esta forma, de manera positiva, en los niveles de motivación, los cuales repercutirán no sólo en un mejor desempeño sino también en su desarrollo profesional.

## **Método**

La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, Según Arias (2006p.45) "La investigación documental es un proceso Basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas".

Así mismo la investigación se clasifica analítica asumiendo como un proceso reflexivo, lógico, cognitivo que implica abstraer pautas de relación internas de un evento: hecho, situación, proceso, comportamiento. Explica Hurtado (2007, p. 443), que estas investigaciones tienen "como objeto analizar un evento y comprenderlo en términos evidentes y constituye un proceso metódico de búsqueda de conocimiento", teniendo por esencia generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio. Por ello, se puede decir, que esta investigación es documental y descriptiva, ya que, se realizó una indagación teórica para confrontarla con la realidad de interés conociendo así el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

## **Conclusiones**

El clima organizacional, entendido como el conjunto de actitudes, valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización, hace referencia a una percepción individual de las diferentes características de una organización, tales como políticas, prácticas y procedimientos, incluyendo las percepciones de la gestión del recurso humano vinculado con el desempeño laboral del recurso humano, sólo se materializa en mejores resultados en un entorno organizativo favorable, caracterizado por un clima organizativo percibido positivamente, para lo cual los gerentes de recursos humanos deben ser conscientes que la inversión de tiempo y dinero para la medición, evaluación y toma de medidas para corregir deficiencias detectadas en el clima organizacional se verá recompensada en una actuación del colaborador más acorde con las exigencias del puesto de trabajo, además de contribuir con el desempeño global, es decir, organizacional.

Ante este planteamiento, un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo; dado que el potencial humano es el fundamento competitivo de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Como consecuencia, una organización con una disciplina demasiado rígida, llena de presiones para personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero difícilmente tendrá éxito en el futuro inmediato.

Al contrario, un adecuado clima organizacional tendrá repercusiones positivas, entre ellas en sus colaboradores, entre ellas logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas de fallas en diferentes componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumentos o maquinarias, equipos de protección, entre otros, necesario para modificar las actitudes y conductas de los miembros; así como también para efectuar

cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

En lo referente al desempeño del colaborador, además de las respectivas evaluaciones que se fundamentan en la determinación de deficiencias formativas, habilidades, competencias así como en el alcance de objetivos del puesto o niveles de producción, deben orientarse también a indagar sobre aquellos componentes del clima organizacional pudiendo incidir negativamente en dicho desempeño. Por consiguiente, el papel del gerente de recursos humanos, no solo debe centrarse en los procesos de planificación de personal, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, formación, compensaciones y desarrollo de carrera, sino también actuar como socio estratégico en colaboración con jefes de departamento, supervisores, gerentes y alta dirección para gestionar otros aspectos importantes que inciden de una u otra forma en el desempeño del empleado, entre ellos, el clima laboral, comunicación interna y cultura organizacional.

### **Referencias Bibliográficas**

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. México: Universidad de Papaloapan. Documento en línea. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf)
- Alles, M. (2007). Rol del Jefe. Argentina: Ediciones Granica Andrade, H. (2011). El Factor ADR: Atracción, Desarrollo y Retención del Talento. Estados Unidos. Editorial Palibrio.
- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). Liderazgo y Educación. España: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. (4ta edición). Caracas, Venezuela. Episteme C.A.
- Baguer, A. (2011). Dirección de Personas. España: Díaz de Santos, S.A.
- Blanco, A. (2007). Trabajadores Competentes: Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: ESIC Editorial.



- Buckingham, M. (2008). No se Detenga, Ponga a Funcionar sus Fortalezas. Colombia: Editorial Norma.
- Casamajor, A.; Dussel, I.; Montes, N.; Pogré, P.; Rodríguez, C. y Ros, C. (2010). Formar Docentes para la Equidad. Argentina: Editorial Teseo.
- Chiang, Margarita; Martín, M. y N n ez, Antonio (2010). Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Contreras, P. y Vivas, J. (2007). Lineamientos Estratégicos para Optimizar el Clima Organizacional en las áreas de Administración y Mantenimiento de la Empresa Benton Vinccler, C.A., en Maturín, Estado Monagas. Documento en línea. Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/657/1/TESIS-658.3145\\_C668\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/657/1/TESIS-658.3145_C668_01.pdf)
- Fernández, E. (2010). Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar. España: Paraninfo, S.A.
- Fernández, F. y Cordero, A. (2008). Los Equipos de Trabajo: Una Práctica Basada en la gestión del Conocimiento. Venezuela: Revista Visión Gerencial. Documento en línea. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25173/2/articulo4>.
- Gadow, F. (2010). Dilemas: La gestión del Talento en Tiempos de Cambio. Argentina, Granica, S.A.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). La Evaluación del Desempeño Individual. España: Ediciones Días de Santos
- Gibbs, M. (2011). Economía de los Recursos Humanos en la Práctica: Gestione el Personal de su Empresa para Crear Valor e Innovar. España: Antoni Bosch Editor, S.A.
- Hurtado, J. (2007). El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela
- Hurtado, D. (2008). Principios de Administración. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Jiménez, D. (2012). Manual de Recursos Humanos. España: ESIC Editorial
- Llaneza, F. (2008). Ergonomía y Psicología Aplicada. España: Editorial Lex Nova.
- López, J. (2012). Productividad. Estados Unidos. Editorial Palibrio

- Martínez, M. (2012). La Evaluación del Rendimiento: La Gestión Empresarial. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2013). La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mejías, C. (2010). El Sillón Vacío: Selección y Outplacement de Talentos en el Siglo XXI. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Méndez, Carlos (2008). Clima Organizacional en Colombia. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Niebla, J. (2007). Equipos de Alto Desempeño en las Organizaciones Medianas. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Documento en línea. Disponible en: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13875>
- Rico, M. (2012). Fundamentos Empresariales. España: ESIC Editorial Sescovich, S.
- (2009). La Gestión de Personas: Un Instrumento para Humanizar el Trabajo. España: Editorial Libros En Red
- Trejo, D. (2009). Identificación, Análisis, Aprovechamiento de la Administración del Conocimiento para la Empresa y Organización Mexicana del Siglo XXI. Estados Unidos: Editorial Daniel Trejo Medina.
- Ugarte, O.; Arce, E.; Clendenes, M. y García, L. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Documento en línea. Disponible en: [http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267)
- Urcola, J. (2011). La Revolución Pendiente: Las Personas en el Centro de las Organizaciones. España: ESIC Editorial.

# LIDERAZGO TÓXICO Y SU INFLUENCIA EN LAS OPERACIONES ORGANIZACIONALES

Rossana Velásquez \*

Railu Carreño \*\*

## Resumen

La investigación aborda el análisis del liderazgo tóxico y su influencia en las operaciones organizacionales, bajo los postulados teóricos de Boyatzis (2005), Hemmi (2007), Stamateas (2011), Pulvet (2012), Peffer (2004) y Quinno (2009); enmarcada en una metodología descriptiva, documental, cualitativa. El estudio establece el liderazgo como tendencia gerencial para ejercer un papel protagónico y plantear la necesidad organizacional de proyectar la presencia de un líder que participe, concrete, socialice e impulse al equipo de trabajo (aunado al desarrollo de la efectividad, sostenibilidad y rentabilidad) y no un líder que intoxique y contamine la gestión organizacional. Las consideraciones finales permiten establecer que las organizaciones requieren líderes efectivos, con iniciativa transformadora e innovadora para enfatizar los objetivos empresariales, misión y visión.

**Palabras clave:** Liderazgo Tóxico, Operaciones, Organizaciones

## TOXIC LEADERSHIP AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL OPERATIONS

### Abstract

The research addresses the analysis of toxic leadership and its influence on organizational operations, under the theoretical postulates of Boyatzis (2005), Hemmi (2007), Stamateas (2011), Pulvet (2012), Peffer (2004) and Quinno (2009); Framed in a descriptive, documentary, qualitative methodology. The study provides leadership and managerial tendency to play a leading role and propose organizational need to project the presence of a leader who participates, concrete, socialize and boost the team (along with the development of the effectiveness, sustainability and profitability) and not a leader who contaminate intoxicated and organizational management. The final considerations establish that organizations require effective leaders with transformational and innovative initiative to emphasize corporate objectives, mission and vision

**Keywords:** Toxic Leadership, Operations, Organizational

\* Maestrante en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacin (Maestría Gerencia Empresarial). Ingeniero Industrial. Coordinadora de Contrataciones Alcaldía Bolivariana del Municipio Cabimas. Email [rossanavelasquez76@gmail.com](mailto:rossanavelasquez76@gmail.com)

\*\* Maestrante en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacin (Maestría Gerencia Empresarial). Ingeniero en Petróleo. Directora de Contrataciones Alcaldía Bolivariana del Municipio Cabimas. Email [railuyajaira@hotmail.com](mailto:railuyajaira@hotmail.com)

## **Introducción**

Para conocer las características del Liderazgo Tóxico y su influencia (tanto en el talento o capital humano como en todo el contexto organizacional), es necesario conocer la generalidad del Liderazgo como elemento y fenómeno transformador que se debe ejecutar en las acciones desarrolladas dentro de las empresas en la actual era modernista (con la finalidad de incentivar el perfeccionamiento de este elemento dentro de su conformación) y orientar el perfeccionamiento de los entes hacia acciones más complejas que promuevan valor, crecimiento y fortalecimiento del capital y las instituciones.

Entre los recientes investigadores con mayor aporte y relevancia al conocimiento del Liderazgo figura los estudios de Boyatzis (2005), considerado como uno de los grandes expertos de la conducta organizacional; quien habla acerca de las competencias que deben tener los líderes exitosos reafirmando que los autoritarios no tienen futuro en el mundo globalizado y desarrolla muy claramente el concepto del liderazgo. Haciendo énfasis en la manera esencial y natural del líder de gestionar la relación consigo mismo y con los demás. El éxito de un líder no depende tanto de lo que hace sino del modo cómo lo hace. Si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es dentro de los equipos de trabajo.

De acuerdo a los cambios que se han venido produciendo a nivel mundial (causados por la globalización así como la aparición de nuevas tendencias gerenciales y estratégicas entre las cuales se encuentra el mejoramiento continuo), las organizaciones han tenido que considerar y adaptar el hecho de asumir retos e innovaciones. Donde la intervención del hombre es preponderante, en función de enfrentar las incertidumbres así como las turbulencias que dentro del mismo ritmo organizacional se presentan y amenazan la dinámica de las entidades.

En este sentido, el Liderazgo como tendencia gerencial viene a cumplir un papel protagónico (a través de los tiempos se va reinventando en diversos estilos y acciones las cuales de acuerdo a expertos surgen de la necesidad y se proyectan hacia la realidad que el entorno demande). Al respecto el autor Hemmi (2007), plantea que

dentro de las organizaciones se forja la presencia de un líder que: participe, concrete, socialice e impulse el fortalecimiento de los equipos de trabajo (aunado al desarrollo de la efectividad, sostenibilidad y rentabilidad que la empresa pueda proyectar como objetivo estratégico); para aumentar los niveles de posicionamiento y crecimiento planificados.

Desde esta perspectiva el estudio del Liderazgo conlleva a estar alerta a las necesidades que se pudieran presentar en el entorno (el cual no siempre es estático, donde lo único seguro es que el cambio es inminente y demanda planificación y control de las acciones orientadas al desarrollo del capital humano). El hecho de ampliar la efectividad en el manejo y fomento de las emociones es realmente necesario, pero también la conformación de equipos de alto rendimiento y la mejora de la escucha activa genera soluciones oportunas antes las situaciones que se puedan presentar dentro del seno de las organizaciones.

Donde uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años consiste en destacar la importancia del equipo de alta dirección (donde debe nacer el Liderazgo), en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la organización (orientando los esfuerzos hacia el desarrollo de capital humano capacitado, calificado y motivado al logro de sus propios objetivos y los de la organización).

### **Fundamentación teórica**

En base al planteamiento anterior y para comprender cuál es la influencia del Líder en el desarrollo efectivo y planificado de las organizaciones, se hace necesario determinar con claridad los conceptos y estrategias inmersas en el comportamiento de las personas y su influencia en el entorno donde estas se desenvuelven. Es allí donde nace la concepción de la administración como un sistema complejo, que demanda establecer condiciones para lograr los objetivos.

Es decir las organizaciones requieren personas dinámicas, flexibles e innovadoras que propicien y generen espacios de liderazgo humanista y participativas. Donde el liderazgo se ejerza en forma activa, motivadora e impulsador (de lo contrario si en los

ambientes de trabajo el o los líderes ejercen liderazgo tóxico, el ambiente laboral se torna hostil y ejerce una acción negativa en las personas así como en las organizaciones. Una de las acciones que impiden el normal desarrollo del capital humano y las organizaciones es la gerencia tóxica que de alguna manera se relaciona con el líder tóxico y su influencia negativa dentro del conjunto de elementos que desarrollan actividad en las organizaciones.

La Gerencia Tóxica consiste justamente en el abuso de autoridad, por lo tanto en este orden de ideas este estilo no guía, sino que hostiga. No logra que su equipo obedezca voluntariamente, sino que obtiene el control imponiendo e impartiendo una determinada autoridad, inspirando temor en lugar de confianza y respeto, transformando el trabajo en una carga pesada en lugar de presentarlo como un proyecto interesante, motivador y beneficioso para todos los integrantes de la organización. (Stamateas, 2011, p.165).

El señalamiento del autor muestra claramente al gerente que no sabe dirigir a sus colaboradores, con un accionar que genera ambientes de trabajos hostiles que se ven reflejados algunas veces en el desaliento, temores y apatía de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones (debido a que las realizan por cumplir y no por pasión, dedicación y compromiso). Por otra parte (Pulvet, 2012, p. 123), señala que la gerencia tóxica es una patología laboral propiciada en ambientes ampliamente dañados por la ausencia de capacidad, trabajo productivo y sano desarrollo de quienes forman parte de la organización.

La exposición anterior refiere el desarrollo de un ambiente nocivo para la salud (física, mental y social de los trabajadores), lo cual en forma directa conlleva hacia la desmotivación y disminución en la productividad. Este estilo de gerencia se asocia al líder que por ser inexperto desconoce claramente cuáles son los objetivos organizacionales, situación que traspasa a sus colaboradores. En apoyo al planteamiento de los autores, se establece que dentro de las características que típicas del líder tóxico se encuentra el descontento, negativismo y su facilidad para generar el caos o conflicto en el desarrollo de las actividades (lo cual se considera un elemento altamente contaminante y que afecta la demanda organizacional en forma directa).

Es decir el líder que siempre culpa a su equipo de trabajo cuando las cosas no funcionan bien, para esta persona el caos es común y siempre lo generan para fomentar la competencia o comparar los niveles de rendimiento de las personas. El fin de este tipo de líderes es complacer a sus jefes o superiores sin tener en cuenta el desempeño de las personas que hacen parte de su equipo. La forma de expresarse y referirse a alguien siempre tiende a discriminar en sus opiniones, discursos, interpretaciones y actuaciones en general.

Cuando no encuentran que hablar exageran los comentarios y siempre tratan de encubrir las malas noticias o las situaciones que alteran el normal desarrollo de las actividades. Para las personas que ejercen liderazgo toxico, todo lo que les compete está bien, no reconocen las equivocaciones y cuando algún colaborador le hace ver los errores o fallas en los procesos buscan la manera de hacerlo quedar mal delante de los demás; a tal punto que algunos buscan la manera de cambiarlos de puesto y en ultimas despedirlo (al considerarlos como un mal elemento para la organización) al generar distorsiones y resonancia de impacto negativo.

El líder toxico utiliza un lenguaje ambiguo, sus discursos carecen de pronóstico gerencial (no existe la conexión entre la idea y el mensaje) divaga en su alocución y su forma de comunicarse que le impide visionar y al momento de ejecutar la toma de decisiones o enfrentar una situación. Quien desarrolla este estilo de liderazgo no se detiene a revisar donde está el error o las fallas; pero cuando se determinan desviaciones o resultados negativos la única salida que encuentra es culpar a las personas porque las cosas no funcionan. Su principal antivalor es no promover la participación ni el cambio planificado. (Pulvet, 2012, p.125).

La mayoría de las personas con características de líder toxico se creen autosuficientes y son egoístas cuando ven crecer o desarrollar a sus empleados, niegan la información necesaria y con su accionar promueven la exclusión. Uno de los peores y mayor enemigo de la participación es la ambigüedad, término que utilizan muchos líderes tóxicos para dar una orden u opinión y existe la posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos o de que cada quien lo interprete de una manera diferente

y al final cada quien hace lo que cree conveniente dentro de una percepción subjetiva y no objetiva.

Los gerentes que ejercen liderazgo toxico no motivan a sus trabajadores y por ende el desempeño laboral disminuye, impidiendo llevar a cabo las actividades de manera exitosa. Para este tipo de líderes es satisfactorio cuando ridiculizan o humillan públicamente a otros desestimando su trabajo, siempre trabajan para el beneficio personal sin tener en cuenta la situación de los demás; su único fin es satisfacer sus necesidades y no promover desarrollo y fortalecimiento del capital humano.

El comportamiento de este tipo de líder es destructivo (generalmente su historia de vida, características personales y la genética son disfuncionales por tanto su salud mental se ve afectada). Ellos no reconocen sus errores, impiden el desarrollo de la capacidad de innovación, no aceptan las críticas y evitan a toda costa el desarrollo de otros dirigentes o colaboradores, tratan d alcanzar el éxito destruyendo a otros. Por tanto las organizaciones tienen que identificar, conocer y evaluar los líderes que presentan y desarrollan este tipo de características, de lo contrario su comportamiento y actitud impide el desarrollo personal y organizacional. Dentro del liderazgo toxico se pueden distinguir cuatro tipos más comunes:

El narcisista: para identificar este tipo de líderes, se considera como un elemento relevante analizar la reacción de sus subordinados cuando están frente ellos y como es su comportamiento cuando no están. Los colaboradores de estos líderes siempre están desmotivados y en su accionar reflejan resentimiento. Los narcisistas toman decisiones arriesgadas sin consultar o tener en cuenta la opinión y participación de los miembros del equipo. Siempre están a la defensiva y gastan tiempo mirando cuales personas están a favor o en contra de él. A toda costa trata de hacer quedar mal a las personas cuando participan de manera positiva.

Bipolar o maniaco depresivo: es un tipo de trastorno o comportamiento que ocasiona caos en las organizaciones y grupos de personas. Las personas con este tipo de características se identifican porque son personas muy débiles, inestables e inconstantes. Su estado de ánimo cambia de un momento a otros (situación que afecta



su relación con las demás personas). La mayoría de los líderes con este tipo de trastorno no son conscientes que tienen un problema por tanto siempre piensan y creen que tienen la razón; son autoritarios y no desarrollan en forma armónica el trabajo en equipo.

El pasivo – agresivo: el pensamiento y sentimiento de este tipo de líderes es negativo indirectamente, huye de las confrontaciones, son personas con sentimientos reprimidos, siempre están reacios y desconfiados. No son asertivos. Suelen mostrarse tranquilos y serenos, son los que dicen todo a su tiempo. No son conscientes de su falta de colaboración y cuando le hacen alguna observación son irritantes porque no reconocen sus faltas y siempre piensan que las causas del malestar es responsabilidad de los demás miembros de la organización.

Desconectados emocionalmente: como su nombre lo indica, este tipo de líder no tiene control de sus emociones y la mayoría de las veces se dejan llevar por los impulsos, son de carácter fuerte y tienden a ejercer cargos burocráticos. Son rígidos para el cumplimiento de normas y reglas. Este tipo de comportamiento afecta de manera negativa la creatividad y la innovación, predominando la dificultad para comunicarse y la pérdida del control ante situaciones de estrés.

Es necesario señalar que cuando el líder toxico dirige o gobierna por largos periodos trae consigo la rotación de puestos y renuncia de sus trabajadores porque no resisten la presión, humillaciones, remuneración por debajo de sus expectativas que no les permites estar satisfechos, por ende y sienten que no se desarrollan. Para el caso de estos dos países cuando los trabajadores no le encuentran salida a este problema y cambian con frecuencia de empleo, prefieren migrar a otras naciones en la búsqueda de mejorar su calidad de vida laboral y personal. Donde los elementos anteriormente expuestos se ven reflejados en su autoritarismo.

En función al planteamiento anterior los gerentes organizacionales deben evitar este tipo de liderazgo dentro de las organizaciones. Es decir lo anteriormente expuesto invita a cambiar esa práctica errada y poco asertiva; por un liderazgo más humanista y participativo (lo cual se posiciona como el reto de la gerencia de capital humano

moderna). La cual se caracteriza por la integración como aspecto distintivo y relévale. La principal característica que debe promover todo líder debe ser la proactividad, la cual se concibe como el desarrollo auto consciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades, por lo tanto debe ejecutar todas las acciones que sean necesarias para que los sueños se puedan cumplir. Es decir el líder debe organizar, vigilar, dirigir y motivar al grupo a determinadas acciones. (Peffer, 2004, p.86).

Esto coincide con la teoría e Bass (1990), donde se señala que las organizaciones requieren de personas tanto idóneas como competitivas; con la finalidad de desarrollar sinergia entre los actuantes del entorno empresarial. Donde las entidades que desean tener éxito en un entorno competitivo y cambiante deben realizar inversiones en formación y capacitación del personal (en todos los niveles organizacionales).

Donde se establece que las exigencias del ambiente aunada a la constante capacitación; orienta a las organizaciones a alcanzar el éxito. En la actualidad para que las organizaciones y empresas sean competitivas requieren de la presencia de personal altamente calificado, de tal manera que puedan desarrollar sus funciones sin que el entorno ejerza acciones cambiantes o de elevado impacto.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, capaces de comprender las situaciones de la empresa antes de que estas se presenten; son innovadores y están a favor del cambio. Se preocupan por el bienestar de su equipo o grupo de trabajo. Tanto el líder humanista como el participativo deben poseer claridad de la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización. Es el guía que se esfuerza por propiciar espacios agradables humanizados y para lograrlos cuenta con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios que le permiten orienta y dirigir a sus seguidores o colaboradores.

Lo anterior implica que el líder y sus colaboradores agreguen valor a todo lo que emprenden, esto permite que los procesos funcionen de manera exitosa. Es decir, la suma del conocimiento de todos le proporciona a la organización una ventaja competitiva en el mercado y para su futuro. Razón por la cual se hace necesario que los

gerentes creen nuevos espacios de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas; el cambio se logra cuando en las organizaciones se emplea una cultura abierta y participativa que no solo beneficie a la entidad sino que también fortalezca a las personas que se desarrollan dentro de ella.

Razón por la cual los gerentes deben evaluar los comportamientos tóxicos y promover el cambio así como la participación. Esto implica descubrir y adoptar nuevas actitudes, valores así como comportamientos necesarios para que las personas adopten posturas orientadas hacia el éxito. Esto conlleva a las organizaciones a cambiar comportamiento individual y organizar el proceder organizacional.

En este orden de ideas se hace necesario resaltar la importancia que tienen las organizaciones que verdaderamente desarrollan e implementan estrategias para potenciar o mejorar el capital humano y los diferentes perfiles profesionales. Este tipo de estrategias tienen como objetivo principal desarrollar a las personas y se encuentra encaminado a la excelencia (aumenta el compromiso, la responsabilidad y arraigo a la organización).

El liderazgo debe estar inmerso en toda acción, el mismo se orienta hacia lo motivación o influencia que surge de manera positiva en las personas y la organización. Ya los líderes no pueden limitarse al statu quo y a hacer las cosas bien (sin preocuparse al mismo tiempo de hacer lo correcto); tampoco basta con mantener el sistema estable (se busca el mejoramiento continuo y equitativo de los procesos, procedimientos y funciones).

El hecho de entender el liderazgo es un estado dinámico temporal que lleva a una redefinición radical de la forma de pensar, actuar y desarrollar las acciones. Donde cualquier persona puede ser líder pero todo líder no puede ser una buena influencia. Los verdaderos líderes son aquellos capaces de impulsar cambios, es por ellos que para que las organizaciones sean competitivas se hace necesario que se cambie la mentalidad del líder tóxico y se promueva la participación total de los equipos de trabajo en base a un modelo gerencial que proponga innovaciones y nuevos esquemas, es decir paradigmas que permitan crecimiento y desarrollo. (Quinno, 2009, p.145). En la

actualidad las organizaciones requieren líderes efectivos, con iniciativa transformadora e innovadora. Por lo anterior para contrarrestar la gerencia toxica se deben ejecutar el siguiente conjunto de acciones:

Enfatizar la declaración de las intenciones de la organización relacionados con los objetivos empresariales, visión y actitud general de las personas y cómo estas son valoradas por la misma.

La formación de los líderes, la dirección de las personas, la resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos y prevención del estrés fortalecen las bases de la organización.

Proporcionar información relevante, clara y específica a los trabajadores de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que se deben alcanzar y los medios que dispone para ello

## **Métodos**

En toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada. El presente estudio se realiza siguiendo la metodología formal asociada con una investigación de tipo descriptiva, la cual tiene como propósito medir las variables analizadas en su contenido; siendo definida como la investigación que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2006, p.24). De acuerdo con lo expresado en la definición presentada anteriormente, se reconoce que el desarrollo del análisis planteado por el investigador se fundamenta en un estudio de medición de variables independientes, cuya misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características del tema desarrollado sin establecer ninguna clase de relaciones entre las mismas

Según la estrategia empleada por la investigadora, el artículo se concibe dentro del contexto de la investigación de tipo documental; la cual se realiza cuando su diseño está basado en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas o documentales, tales como: informes de investigaciones, libros, monografías y cualquier otro tipo de material informativo (Jiménez, 2003, p.26). Por tal motivo, se identifica el

desarrollo de un proceso clave de análisis documental con todos los datos obtenidos y registrados, en relación con la fundamentación teórica recopilada de todos los autores consultados en las diversas fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas disponibles.

Para dar cumplimiento a todos los objetivos planteados en el trabajo de investigación, las técnicas de recolección de datos incluyen en su conjunto al análisis documental, el cual se define conceptualmente como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de esta técnica es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2006, p.67).

Atendiendo a dicha definición, se utiliza en la presente investigación la técnica de análisis documental como una forma de representación del contenido de los documentos consultados en relación con las variables consideradas, todo ello bajo un sistema de registro bibliográfico realizado principalmente para que puedan ser recuperados dichos contenidos cuando sean requeridos dentro del diagnóstico.

En dicho entorno, el análisis de la información recopilada representa una forma de investigación documental, cuyo objetivo principal es la captación, evaluación, selección y síntesis de los elementos subyacentes en el contenido de los documentos; a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado.

## **Resultados**

El análisis general de este artículo surge de la necesidad que poseen las organizaciones de incluir en sus políticas la creación de programas que tengan en cuenta la formación y desarrollo de sus líderes y al mismo tiempo evidenciar la presencia de líderes tóxicos. Una de las formas para que las personas se mantengan trabajando es la satisfacción de sus necesidades básicas, motivando al personal, desarrollando la empatía y la escucha activa.

El liderazgo es fundamental para lograr los objetivos de la organización, razón por la cual para toda entidad alcance y mantenga su posicionamiento en el mercado debe tener profesionales del área de Recursos Humanos que ayuden a los gerentes y líderes

a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias para desempeñarse en los diferentes cargos.

## **Discusión**

El caso que el liderazgo tóxico es un problema merecedor de intervención a todo nivel, simplemente el hecho de transformando los líderes tóxicos conforme son identificados se convierte en la mejor estrategia para frenar este flagelo. El liderazgo tóxico se puede medir, así como el ambiente de la organización; donde la falta de experiencia de los subordinados y el conocimiento de las responsabilidades de sus superiores tal vez impida que los evalúen. En vez de buscar la eliminación completa de los líderes tóxicos, tal vez sea más razonable esperar que se identifiquen y abordarlos cuanto antes. Ese enfoque implicaría la ejecución de normas para identificar rápidamente los líderes tóxicos e intervenir para contrarrestar su impacto negativo. Además de:

- Tener como prioridad la imposición de los objetivos.
- Formar a los empleados en la prevención de riesgos laborales, en especial en la dinámica y desarrollo de los riesgos psicosociales
- Proporcionar sistemas de promoción no perversos basados en el mérito y no en la política, el amiguismo, el despotismo o el favoritismo.
- Desarrollar sistemas de sucesión y desarrollo de carrera a largo plazo.
- Desplegar una política activa de formación de líderes y directivos en actitudes
- Establecer la comunicación integral.
- Promover la conformación de equipos de alto desempeño
- Formular el dialogo activo como herramienta de construcción
- Formular acciones para integrar el concepto de Organización Inteligente dentro del contexto empresarial.

## **Conclusiones**

En conclusión el liderazgo tóxico se presenta cuando los líderes crean un ambiente hostil y un ambiente de trabajo no saludable para el personal bajo su dirección. El líder

tóxico no permite el flujo libre de ideas, se promueve a sí mismo en perjuicio de sus empleados, es sumamente crítico de su personal, disminuye la confianza de sus empleados y principalmente abusa de su poder. Los líderes tóxicos son negativos, son un verdadero veneno para las organizaciones y al final, las destruyen; al ser como un veneno debe ser identificados y erradicados para mantener saludable a la organización.

Para erradicar este tipo de situaciones negativas las organizaciones deben responder a simples cuestionamientos basados en una conducta proactiva que cimienta las buenas prácticas y en concordancia se planifiquen los diversos escenarios donde el capital humano interactúa; con la finalidad de promover los máximos niveles de participación y asegurar la continuidad y perfeccionamiento de las operaciones organizacionales. Razón por la cual se deben centrar en aspectos tales como a) crear un equipo de liderazgo cohesivo y proactivo ante la diversidad de situaciones b) fomentar la claridad en la comunicación c) sobrecomunicar o informar y nunca denegar la información d) reforzar el conocimiento e) evaluar los niveles operacionales f) incentivar la participación colectiva.

### **Referencias Bibliográficas**

- Boyatzis, H. (2005). **Gerencia Organizacional**. DF, México: Ediciones HCZ Consulting.
- Hemmi, S. (2007). **Gestión del Entorno Organizacional**. Madrid, España. Ediciones: Mosby-Doyma Libros, S.A.
- Stamateas, E. (2011). **Efectividad en la Operaciones Organizacionales**. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Pulvet, W. (2012). **Administración en las Organizaciones**. Bogotá, Colombia: Ediciones Astra.
- Peffer, A. (2004). **Métodos de la Gerencia Moderna**. México, Editorial Mc-Graw Hill.
- Quinno, G.(2009). Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Ediciones Astra.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. Caracas: Editorial Episteme

# FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RENTABILIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA HERMANOS PIETRALUNGA, C.A.

Railu Carreño<sup>\*</sup>

Rossana Velasquez<sup>\*\*</sup>

## Resumen

El Objetivo del artículo es determinar la relación entre la formación del talento humano y la rentabilidad financiera en la empresa Hermanos Pietralunga. Metodológicamente clasifica como descriptiva-correlacional, diseño no experimental, transeccional; la población se integró por los 10 gerentes de la organización (recurriendo a la técnica del censo poblacional). Se utilizó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios estructurados formulados bajo una escala tipo Likert, determinada su confiabilidad a través del coeficiente Alpha Cronbach con un resultado de 0,89 y 0,91. Para el procesamiento de los datos se recurrió a la estadística descriptiva. Como resultado se evidenció que ambas variables poseen una correlación elevada; es decir la formación del talento humano origina cambios significativos en la rentabilidad financiera organizacional.

**Palabras clave:** Formación, Talento Humano, Rentabilidad Financiera.

## HUMAN RESOURCE TRAINING AND FINANCIAL PROFITABILITY IN THE COMPANY HERMANOS PIETRALUNGA, CA

### Abstract

The objective of this article is to determine the relationship between the formation of human talent and financial profitability in the company Hermanos Pietralunga. Methodologically it classified as descriptive-correlational, not experimental design, transactional; the population was composed of 10 managers in the organization (using the technique of population census). It was used as data collection instrument two structured questionnaires formulated under a Likert scale, given its reliability through Cronbach Alpha coefficient with a score of 0.89 and 0.91. For the processing of data it was used to descriptive statistics. As a result it became apparent that both variables have a high correlation; ie the formation of human talent causes significant changes in the organizational financial performance

**Keywords:** Education, Human Resource, Financial Performance.

\* Maestrante en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacin (Maestría Gerencia Empresarial). Ingeniero en Petróleo. Directora de Contrataciones Alcaldía Bolivariana del Municipio Cabimas. Email [ailuyajaira@hotmail.com](mailto:ailuyajaira@hotmail.com)

\*\* Maestrante en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacin (Maestría Gerencia Empresarial). Ingeniero Industrial. Coordinadora de Contrataciones Alcaldía Bolivariana del Municipio Cabimas. Email [rossanavelasquez76@gmail.com](mailto:rossanavelasquez76@gmail.com)



## **Introducción**

La complejidad de los cambios organizacionales ha obligado a los entes productivos así como a los prestadores de servicios a adaptarse a las diversas y complejas situaciones que se presentan en el mercado, proceso en el cual el poseer el don del conocimiento se transforma en la ejecución de la verdad ante las instancias en las cuales interactúa el hombre dentro de las organizaciones.

Es por ello que el capital humano es fundamental para el manejo de los recursos (en todas sus índoles) en cualquier tipo de organización, siendo la principal característica de una organización inteligente poseer un personal capacitado así como incentivado hacia el desarrollo de un colectivo donde se promulgue el aprendizaje como factor de desarrollo; fomentando la creatividad, las experiencias, las aspiraciones, mejorando la calidad de vida de los empleados y desarrollando líderes íntegros y productivos.

La formación que se le imparte al capital humano se conceptualiza como preparación, al ser considerada como un conjunto de acciones que van dirigidas bien sea a la adquisición o al perfeccionamiento técnico de determinadas herramientas para poder desempeñar de manera eficiente las funciones asignadas, las cuales se encuentran relacionadas al puesto de trabajo que se desempeña.

Pero todos los programas de adiestramiento se cimentan en los constantes cambios que experimentan los sectores productivos; los mismos exigen que se examinen los procesos formativos con la finalidad de evitar la obsolescencia o el desfase entre la capacitación impartida en función a las necesidades reales de las empresas y el personal; con la finalidad de incorporar al mercado laboral profesionales con conocimientos actualizados e innovadores en las diversas áreas del conocimiento humano.

Para ello, se debe desarrollar una perspectiva de la gestión empresarial que contribuya en forma activa a generar un impacto positivo en la organización, influyendo en forma tangible en la productividad organizacional al generar en la empresa Rentabilidad Financiera. Es decir se deben analizar el conjunto de factores organizacionales que permiten tener una visión más amplia y detallada de la situación actual de la organización; con esto se busca enunciar una serie de recomendaciones prácticas sobre la manera más óptima de gerenciar dentro de las empresas y generar

en forma significativa resultados económicos/financieros confiables así como satisfactorios, que permitan enaltecer la labor del capital humano en conjunto con la organización.

Razón por la cual el artículo se estableció como objetivo determinar la efectividad de la formación del talento humano que se desarrolla dentro de la organización para generar resultados financieros satisfactorios, dentro de un marco de competitividad dentro de una economía cambiante; donde se deben ejecutar procesos de capacitación para orientar los resultados a equilibrados y equitativos niveles de rentabilidad. Producto de la adecuación de medidas, herramientas y modelos que conlleven a la administración efectiva de los recursos y por ende al logro de equitativos niveles de rentabilidad.

En este orden de ideas, el artículo se divide en cinco secciones principales, donde se desarrollan los tópicos de fundamentación teórica, metodología, resultados, discusión y conclusiones; para finalmente presentar las referencias bibliográficas consultadas en el estudio

## **Fundamentación teórica**

### **Formación del Talento Humano**

La Formación del Talento Humano es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados, con el fin de mejorar la relación entre las características o requisitos del empleo, por estar vinculada estrechamente con otras actividades del talento humano (asociadas a la captación, mantenimiento, administración de sueldos y salarios, calidad de vida laboral), entre otros elementos. (Parra, 2007, p.56).

### **Componentes del desarrollo humano**

El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras que marcaran el mercado laboral. (Parra, 2007, p.58).

## **Rendimiento Laboral**

El rendimiento laboral se explica a través de la aplicación e integración de herramientas de diagnóstico organizacional, clima laboral/evaluación del desempeño del personal bajo un modelo de competencias. La generación de reportes detallados por competencia (con su respectivo análisis al igual que criterios) forma parte del producto para obtener rendimiento dentro del conjunto de actividades y procesos desarrollados en una organización para medir la productividad de la masa laboral. (Parra, 2007, p.61).

## **Equidad**

En el entorno organizacional se establece como un valor que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia, la que asegura a todas las personas condiciones (de vida y de trabajo digno e igualitario), sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, religión, creencias, valores, aptitudes y capacidades. (Naveda, 2008, p.33).

## **Sostenibilidad**

La globalización ha creado un creciente consenso social acerca de la búsqueda de los beneficios económicos que se efectúan respetando los principios del desarrollo sostenible, en el cual se representan los diferentes estados representativos a los cuales apuestan a las empresas en la redacción y desarrollo de la visión. (Naveda, 2008, p.34).

## **Adaptación al cambio**

La Adaptación al Cambio es el panorama actual que origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones al igual que en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción, estas pueden ser positivas o negativas y afectan en forma directa el desarrollo de los individuos y por ende de las organizaciones. (Naveda, 2008, p.36).

## **Trabajo en equipo**

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje, tiene como razón básica la Responsabilidad del grupo de trabajo y el Gerente y Fomentar la eficacia participativa. Todo dentro del ambiente de trabajo del equipo, el clima estimula continuamente la franqueza, se distribuyen las responsabilidades, los equipos comparten el poder, es una continua visión para todos, dando así la oportunidad de permitirle a desarrollar, destrezas Organizacionales y de Liderazgos. (Naveda, 2008, p.41).

## **Rentabilidad**

La Rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. En toda actividad económica es necesaria la contemplación de un riesgo para la obtención de una devolución económica. Es, en definitiva rentable o no la forma en que una empresa invierte fondos en determinadas operaciones para generar ingresos a cambio. (Fernández, 2010, p.90).

Otro concepto relaciona la rentabilidad con la tasa con que se remunera los capitales. Desde el punto de vista netamente económico, el fin principal de toda empresa es obtener la máxima rentabilidad en los capitales invertidos, es decir no se trata de obtener un máximo volumen o margen en la utilidad; sino la relación existente entre las utilidades obtenidas y los capitales invertidos. (Hernán, 2010, p.101). El autor señala que existen tres modelos para evaluar la rentabilidad, estos son:

**Rentabilidad de los Capitales Totales (Rentabilidad Económica):** Determina la relación de las utilidades obtenidas con el total de capitales que se posee una organización

**Rentabilidad de los Capitales Propios (Rentabilidad Financiera):** Se encuentra dada por la relación existente entre las utilidades obtenidas y los capitales propios

aportados por los socios capitalistas para el funcionamiento y desarrollo de la organización.

**Rentabilidad del Accionista:** Señala la relación que existe entre los dividendos con los capitales realmente y efectivamente han sido aportados por los socios; se relacionan directamente con el capital pagado.

**Rentabilidad Financiera:** Los Capitales Propios se encuentran integrados por los aportes iniciales para constituir la empresa, así como por el conjunto de utilidades obtenidas durante los años de funcionamiento (siempre que permanezcan invertidas en la misma en forma de reservas bien sea estatutarias o por contingencias para determinadas situaciones).

**Indicadores de Rentabilidad Financiera:** La rentabilidad suele medirse a través de los siguientes indicadores: Grado de Autonomía Financiera, Coeficiente de Financiamiento del Activo Fijo, Coeficiente de Financiamiento del Activo Circulante, Índices de Caja, Solvencia y Liquidez, Solvencia de Altman y Método de Análisis de Dupont.

## **Métodos**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características así como los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a su análisis, es decir que este tipo de estudio tiene como finalidad especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Dentro de esta tipología se encuentran los estudios correlacionales, los cuales tienen como finalidad medir la relación que se puedan presentar entre determinadas variables. Por su parte el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia establecida para responder a las preguntas formuladas en la investigación. (Hernández, et al, 2006, p.120).

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación referida a las variable formación del talento humano y rentabilidad financiera se establece dentro del tipo descriptivo correlacional; pues tiene como objetivo final medir el grado de asociación o relación que puede existir en ellas. Tomando en cuenta estas consideraciones, el diseño de la presente investigación se establece como No Experimental, puesto que el

investigador no interviene las variables en estudio, ni se provoca una reacción de causa y efecto solo se observa la realidad tal como se presenta.

En cualquier investigación se hace necesario determinar cuál será el universo que engloba la población (unidad de análisis) que comprende o integra el fenómeno en estudio (variable). La población es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, atributos, mediciones u observaciones que se requieren para realizar una investigación o estudio determinado. Para los efectos de la investigación, el universo se encuentra constituido los 15 gerentes de la empresa Hermanos Pietralunga, C.A. quienes a su vez se constituyeron en las unidades informantes. Por lo pequeño y reducido de la población se recurrió a la técnica del censo poblacional. (Chávez, 2006, p.101).

Para el desarrollo de la investigación se creó un instrumento basado en las variables en estudio, lo que originó la formulación de 39 ítems. Dicho instrumento fue diseñado bajo una escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas únicas de respuesta, las cuales están direccionadas de menor a mayor dada la naturaleza de las posiciones. Para el procesamiento de los datos se utilizó el método de Estadística Descriptiva, a través del uso de la técnica: medidas de tendencia central y de variabilidad, utilizando como medida de análisis el promedio aritmético. (Hernández, et al, 2006, p.139). A continuación se presentan los Cuadros 1 y 2, los cuales reflejan el baremo para la interpretación de los resultados y la correlación de las variables

### **Cuadro 1**

#### **Baremo de análisis para la interpretación del promedio**

<b>Rango</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Escala</b>
1	0,00 – 1,00	Muy Bajo Nivel	Muy bajo nivel
2	1,01 – 2,00	Bajo Nivel	Bajo nivel
3	2,01 – 3,00	Moderado Nivel	Nivel moderado
4	3,01 – 4,00	Alto Nivel	Nivel alto
5	4,00 – 5,00	Muy Alto Nivel	Muy alto nivel

**Fuente:** Las Investigadoras (2015)

## Cuadro 2

### Baremo para la Interpretación de la Correlación de Pearson

Intervalo de Rango	Expresión Cualitativa
0,000 a 0,299	Correlación Baja
0,300 a 0,699	Correlación Media
0,700 a 1,000	Correlación Alta

Fuente: Cegarra (2004)

## Resultados

Tabla 1

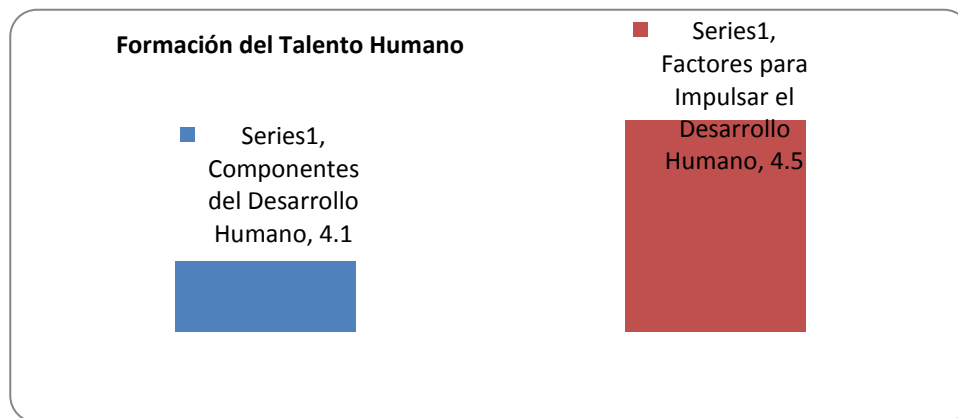
### FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dimensiones	Promedio
Componentes del Desarrollo Humano	4,10
Factores para Impulsar el Desarrollo Humano	4,50
<b>Resultados Promedios</b>	<b>4,30</b>

Fuente: Las Investigadores (2015)

Gráfico 1

### Formación del Talento Humano



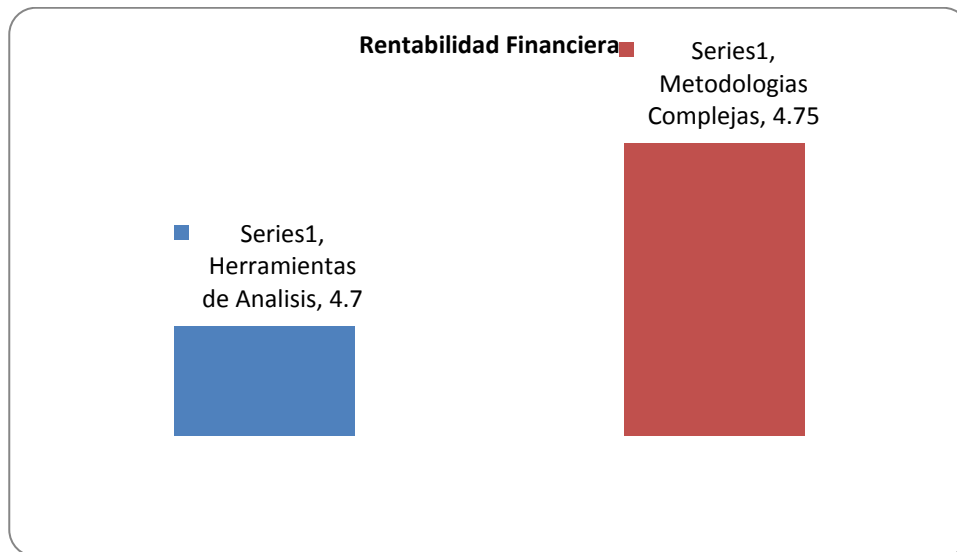
Fuente: Las Investigadores (2015)

**Tabla 2**  
**RENTABILIDAD FINANCIERA**

<b>Dimensiones</b>	<b>Promedio</b>
Herramientas de Análisis	4,70
Metodologías Complejas	4,75
<b>Resultados Promedios</b>	<b>4,73</b>

Fuente: Las Investigadores (2015)

**Gráfico 2**  
**Rentabilidad Financiera**



Fuente: Las Investigadores (2015)



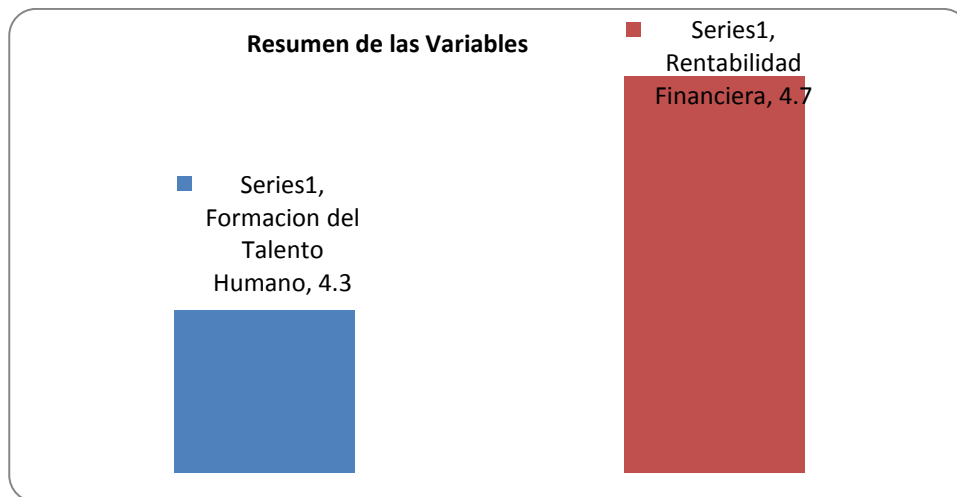
## RESUMEN

**Tabla 3**  
**Resumen de las Variables**

Indicadores	Promedio Variable	Promedio Dimensión	Correlación de Pearson
Componentes del Desarrollo Humano	4,30	4,10	0,993
Factores para Impulsar el Desarrollo Humano		4,50	
Herramientas de Análisis	4,73	4,70	
Metodologías Complejas		4,75	

Fuente: Las investigadoras (2015)

**Gráfico 3**  
**Resumen de las Variables**



Fuente: Las investigadoras (2015)

## Discusión

En los actuales momentos la necesidad de formación del talento humano surge de los rápidos cambios en el entorno, la mejora en la calidad de los productos y servicios con la finalidad de incrementar los niveles de productividad para que la organización siga siendo competitiva, siendo este uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación se observa que la mayor parte de las empresas no ofrecen un adiestramiento adecuado y efectivo.

No se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

El resultado del estudio revela que dentro de las empresas se desarrolla un nivel muy alto de formación del talento humano, tal como lo establece Parra (2007). Donde los Componentes del Desarrollo Humano juegan un papel determinante en el proceso de capacitación al darse en ellos una mirada hacia las necesidades que presentan los individuos y como dentro de la organización las mismas son canalizadas. Mientras que los Factores para impulsar el Desarrollo Humano se conciben como un elemento vital que toda organización debe aplicar y normatizar para su correcto funcionamiento.

En relación a la Rentabilidad Financiera en la empresa se busca implementar el análisis de los indicadores financieros y las técnicas para mejorar la productividad a eficacia, eficiencia y efectividad financiera; logrando obtener productividad empresarial. Al respecto, Fernández (2010) considera la rentabilidad (tanto económica como financiera) como la tasa con que se remunera los capitales.

La rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. La rentabilidad financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. En otras palabras se considera como el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma.

Finalmente se establece que entre las variables Formación del Talento Humano y Rentabilidad Financiera existe una amplia y marcada correlación positiva alta.

## **Conclusiones**

- Se da continuidad a la automatización de los procesos, con la finalidad de mejorar el flujo de información y el acceso a información oportuna para la toma de decisiones organizacionales.
- Se conforman, ejecutan y mantienen los diversos componentes del desarrollo humano en el personal con la finalidad de elevar el nivel de auto participación entre el personal
- Se da continuidad al trato equitativo a los empleados como herramienta para fomentar el trabajo en equipo.
- Se promueve en forma efectiva el cambio planificado dentro de los estándares de trabajo establecidos en la organización, con la finalidad de evaluar en forma constante los factores ambientales (internos y externos) que afectan los resultados financieros organizacionales.
- Se reducen los factores que influyen en la resistencia al cambio con la finalidad de mejorar los niveles de productividad (en todos sus órdenes y clasificaciones que se desarrollan en la organización).
- Se fomenta la autodeterminación de necesidades bajo el criterio de las organizaciones inteligentes
  - Se otorga prioridad al desarrollo de los valores y la comunicación.
  - Se implementan herramientas y/o metodologías financieras modernas para promover el desarrollo armónico de la organización.
  - Se considera la aplicación de elementos estratégicos (Balanced Scorecard, Cadena de Valor), para optimizar la planificación estratégica, obtener una visión general de las empresas y optimizar los resultados.
  - Se continúa con la efectividad en la conformación de los diversos equipos de trabajo que en forma interdisciplinaria se desarrollan dentro de la organización.
  - Se mide en forma efectiva el grado de apalancamiento financiero que desarrolla la organización.
  - Se mide en forma efectiva el grado de apalancamiento operacional que desarrolla la organización.

- Finalmente se concluye que ambas variables poseen una correlación elevada; es decir; todos los efectos producidos por la formación del talento humano originan cambios en la rentabilidad financiera.

### **Referencias Bibliográficas**

Chávez Aliso, Nilda. (2006). ***Introducción a la Investigación Educativa***. Zulia, Venezuela: Editorial Talleres de Arte Gráfica, S.A.

Fernández, J (2010). ***Análisis Financiero***.. Caracas, Venezuela: Ediciones El Nacional. Primera Edición

Hernández, Sampieri, Fernández, Carlos, Baptista, Pilar. (2006). ***Metodología de la Investigación***. DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Hernán, C. (2010). ***Análisis Económico y Financiero***.. Medellín, Colombia: Ediciones Trillas. Tercera Edición

Parra, F. (2008). ***Formación del Talento Humano***. Bogotá Colombia: Editorial Ars

Naveda, C. (2008). ***Gestión de Personal***. Madrid, España: Ediciones Europa.

# METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNALES DE LA PARROQUIA SAN RAFAEL MUNICIPIO MARA.

Luis Gerardo Beltrán \*

Marianna Boscan \*\*

## Resumen

El objetivo fue determinar la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión de los consejos comunales de la parroquia San Rafael. El estudio se fundamentó en Beltrán (2012), Departamento Administrativo de la Función Pública Colombia (2012), entre otros. La investigación fue descriptiva, diseño no experimental transeccional y de campo. La población fueron seis (6) Consejos Comunales. Se utilizó una encuesta cuyo cuestionario fue de (35) ítems y obtuvo una confiabilidad de 0,83. Los resultados están orientados a una tendencia desfavorable, en cuanto a la metodología utilizada, pues, existe un bajo cumplimiento para contar con objetivos, estrategias, determinar rango de gestión, diseñar la medición, asignar recursos, ajustar el sistema de indicadores de gestión, así como, mantener y mejorar continuamente.

**Palabras clave:** Consejo comunal, Indicadores de gestión, Metodología.

## METHODOLOGY USED FOR THE ESTABLISHMENT OF INDICATORS OF MANAGEMENT OF THE COUNCILS COMMUNITY OF THE PARISH SAN RAFAEL MUNICIPALITY MARA.

### Abstract

The objective was to determine the methodology used for the establishment of performance indicators of the communal councils of the parish of San Rafael. The study was based on Beltran (2012), Department administrative of the function public Colombia (2012), among others. The research was descriptive, non-experimental transeccional design and field. The population was six (6) communal councils. We used a survey whose questionnaire was items (35) and obtained a reliability of 0.83. The results are oriented to an unfavourable trend, in terms of the methodology used, since there is a low compliance with objectives, strategies, determine range management, design measurement, allocate resources, adjust the system of performance indicators, as well as maintain and improve continuously.

**Keywords:** Communal Council, performance indicators, methodology.

\* Magíster. Gerencia Empresarial. Licenciado en Administración (URBE). Docente Ordinario (IUTM). [luisbeltran14@gmail.com](mailto:luisbeltran14@gmail.com)

\*\* Magíster. Gerencia Empresarial. Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Analista de Personal Gobernación del Estado Zulia. [mariannaboscan@hotmail.com](mailto:mariannaboscan@hotmail.com)

## **Introducción**

Los consejos comunales son una instancia organizativa comunitaria que viene mostrando potencialidades en muchas direcciones, es por ello que desde las instancias públicas pertinentes se agilicen las transferencias de recursos técnicos, materiales y financieros completos y a tiempo para que los proyectos presentados por las comunidades puedan ser ejecutados según lo planificado.

En este sentido, para incrementar la productividad en los procedimientos resulta imperante establecer acciones correctivas, basadas en herramientas gerenciales como indicadores de gestión que proporcionen información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, estándares establecidos y el rendimiento alcanzado en la gestión administrativa comunal.

Partiendo de esta premisa, la presente investigación tiene como propósito determinar la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión de los consejos comunales de la parroquia San Rafael municipio Mara, con la finalidad de aportar información relevante que permita establecer la gestión comunal con base en las metas planeadas y la optimización los recursos, para obtener en consecuencia un incremento en la productividad. Finalmente, el presente artículo presenta la siguiente estructura: Introducción, Fundamentación Teórica, Metodología, Resultados, Discusión, Conclusiones y Referencias Bibliográficas.

## **Fundamentación teórica**

### **Metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión**

Según Beltrán (2012) la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión se rige de la siguiente manera:

### **Contar con objetivos y estrategias**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos, ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Existen unos factores que nos ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia, estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.

- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor que de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha de iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha de terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Es la persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

### **Identificar factores críticos de éxito**

Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar, los elementos claves que se deben tener en cuenta siempre en la concepción y evaluación final de la misma cuando se realiza el seguimiento de los factores eficacia, eficiencia y productividad, se dice que el monitoreo es integral, estos nos permiten realizar un control general de la administración en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera en cómo estos se logran.

### **Establecer Indicadores para cada factor crítico de éxito**

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia y la productividad, es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes, durante y después del proyecto, es fundamental, en lo posible tener establecida la capacidad de gestión, los recursos disponibles, para el desarrollo de las actividades, este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

### **Determinar para cada indicador, estado, umbral, y rango de gestión**

Los elementos de esta fase de la metodología para el establecimiento de los indicadores de gestión son:

- **Estado:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador, en algunos casos la inexistencia de información necesaria para calcular el valor inicial o actual, no significa necesariamente que las cosas no se estén haciendo correctamente, más bien ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el mismo.
- **Umbral:** Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de gestión:** Este término lo acuñan para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar, la propuesta consiste en establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que permite hacerle seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica.

### **Diseñar La Medición**

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Es de vital importancia que una vez se hayan establecido los indicadores se determine exactamente la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo, esta deberá ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento a la medición este en posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable.

### **Determinar y asignar recursos**

Con base en las características establecidas en el punto anterior, para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demandan la realización de las mediciones, que involucra diferentes aspectos para lograr que esta sea la más adecuada. Lo ideal es que:

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta la labor, esta persona será el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de medir, es necesario inicialmente para generar primero la disciplina luego el arraigo a la misma, que los individuos cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario



de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de establecimiento para la puesta en funcionamiento.

- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los mismos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

### **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

La experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez, es necesario tener en mente que muy seguramente en el primer intento que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que se necesita ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información.

Los elementos mencionados anteriormente, permitirán evitar sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que hacemos sea sometido a la observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso. Por el contrario, si se sabe que la precisión adecuada del sistema de indicadores se logra entre la cuarta y la quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejorarán las probabilidades de éxito.

### **Estandarizar y formalizar**

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión de los sistemas de operación del negocio y los indicadores de gestión, es durante esta fase que se propone la elaboración de manuales o guías que permitan suministrar información a los integrantes de la organización, está estrechamente relacionado con el proceso de comunicar e informar.

## **Mantener y mejorar continuamente**

En este mundo globalizado, especialmente en el ámbito de los negocios, lo único constante es el cambio, el cual genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos establecidos, hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa, para efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo de todo sistema organizacional y de su entorno. Asimismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que los indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

De igual manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2012), indica que el proceso de metodología para la construcción de indicadores está estipulado en un ciclo básico establecido de la siguiente manera:

### **Identificación o revisión de productos y objetivos que serán medidos.**

Este primer paso responde a la pregunta: ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?, este es el punto de partida para asegurar la coherencia de los indicadores que se pretende construir, su análisis definirá el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información, pero para determinar lo que se considera estratégico para la organización, se ilustra a través de las siguientes características:

- Es el principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo.
- La provisión de un producto estratégico o relevante es responsabilidad de la institución ya sea en forma directa o subcontratada.
- La demanda de los usuarios de productos estratégicos es continua, sistemática, permanente y cautiva.
- Los recursos que se consumen en la generación de un producto estratégico son importantes, ya sea como porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio o bien por el porcentaje de funcionarios involucrados.

- Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía
- Debe estar definida en base a la generación de compromisos internos, por lo tanto su cumplimiento no deber depender de otras entidades o de factores exógenos.
- Deben tener un componente de realismo, es decir, que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles.

### **Establecer medidas de desempeño claves.**

Para este paso se responde a la pregunta ¿Cuántos indicadores construir?, el número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación, de las características de la entidad y del nivel de la organización donde se pretendan desarrollar, en general los criterios para decidir el número de indicadores tienen que ver con los siguientes aspectos:

- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que permita apuntar a lo esencial, que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- Que cubran las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional, de forma evidente lo más probable es que los indicadores de carácter estratégico y los más relevantes del control de gestión sean los que se reporten a las diferentes instancias que los solicitan.
- Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Que permitan conocer el desempeño de los procesos para identificar debilidades, demoras, entre otros.
- Junto con lo anterior, estos resultados intermedios sirven para construir indicadores de calidad, que posibiliten tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto final.

### **Asignar las responsabilidades.**

Los indicadores se desarrollan a lo largo de la entidad, en todos los niveles y dado que se asocian a los resultados sobre los productos/servicios de cada nivel, se incluyen

entonces los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos, donde el paso siguiente a la identificación de lo que se medirá es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.

### **Establecer referentes comparativos.**

El referente comparativo se encuentra asociado al establecimiento de metas vinculadas a los objetivos que se pretende medir, provienen de lo planeado por la organización, aunque, también se soportan en entidades similares o la tendencia histórica de la misma.

### **Construir fórmulas.**

La construcción de la formula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador. Se sugiere la siguiente estructura básica para el indicador y la respectiva hoja metodológica:

**Objetivo:** Señalar el para que se establece el indicador y que mide.

**Definición:** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.

**Responsabilidad:** Indica el proceso dueño del indicador y por lo tanto los responsables de las acciones que se deriven del mismo.

**Recursos:** De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.

**Periodicidad:** Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.

**Nivel de referencia:** Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

**Puntos de lectura:** Debe tenerse claro en qué punto se llevara a cabo la medición; al inicio, en una etapa o al final del proceso.

**Hoja Metodológica del Indicador:** Constituye un instrumento que permite identificar los factores importantes al documentar un indicador, tales como: entidad, proceso, objetivo, fórmula, variables, unidad de medida, rango de gestión, metas, entre otros aspectos.

## **Validar Indicadores**

La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar la confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones así como la rendición de cuentas, para poder realizarla se determina un conjunto de criterios, sobre las cuales se deben examinar los indicadores para analizar su coherencia, del mismo modo la capacidad de cumplir los fines para los cuales fueron construidos, donde se mencionan los siguientes: pertinencia, relevancia, homogeneidad, independencia, costo, confiabilidad, simplicidad, comprensividad, oportunidad, no redundancia, focalización en áreas controlables y participación.

## **Comunicar e informar**

Es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a lo que se dirige, por lo que para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores es poco probable que siempre puedan dar cuenta en forma integral del desempeño de la organización, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que ayuda al uso prudente de esta información, razón por la cual se hace necesario trabajar con un conjunto de indicadores, que permitan desde diferentes puntos de vista el análisis de la situación y las medidas correctivas de ser necesario.

Asimismo, enfocar la comunicación de acuerdo a los interesados, si los resultados están orientados a la rendición de cuentas de la ciudadanía, su presentación exige en lo posible un componente educativo, un lenguaje sencillo y entendible, para que puedan cumplirse con las expectativas de dichos usuarios frente a la información suministrada. Por su parte, los informes para la alta dirección o gerencia, requiere una periodicidad frente a la presentación de informes, de modo tal que pueda dar una línea base para el análisis o una continuidad de los procesos, para efectos de una acertada toma de decisiones.

Para efecto de esta investigación el autor, Beltrán (2012) menciona que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es necesario tener claro los resultados específicos que se espera, las cuales tienen características específicas

vinculadas con los factores claves de éxito, como es la eficacia. También hay que tomar en cuenta la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevaran a obtener esos resultados y los recursos óptimos de aprovechamiento, esto constituiría el conjunto de elementos básicos para lograr la eficiencia.

Resulta oportuno mencionar, el autor mencionado anteriormente aporta los fundamentos teóricos para el desarrollo de los indicadores de la variable indicadores de gestión que conforma la investigación objeto de estudio, el cual genera una concordancia de los factores clave de éxito de cualquier organización, incluyendo las comunidades organizadas, por lo tanto este autor hace mucho énfasis en los elementos eficacia y eficiencia que constituye referentes elementales en esta investigación.

## **Métodos**

Según el método la investigación se clasificó como descriptiva, por cuanto la misma buscó determinar la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión de los consejos comunales de la parroquia San Rafael municipio Mara. De acuerdo con Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Asimismo, atendiendo a la investigación se tiene un diseño no experimental, debido a que la variable, fueron analizados en su estado natural, sin ser manipulados por los investigadores. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación de las variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Según Hernández y otros (2010) la investigación transeccional son aquellas investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y en el segundo caso para Arias (2012) la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos objeto de estudio.

La población de estudio estuvo conformada por un conjunto de seis (6) Consejos Comunales (Niños Bolivarianos, El Curracán, San Rafael Arcángel, Sta. Lucía I, Sta. Lucía II y El Uveral II) y las unidades informantes estuvieron representadas por los

voceros de la unidad ejecutiva, administrativa y contralora de cada organización comunal, estos se encuentran ubicados en la parroquia San Rafael del municipio Mara estado Zulia. En cuanto, a la recolección de información se diseñó un cuestionario escala tipo Likert, constituido por treinta y cinco (35) ítems cuyas alternativas de respuestas fueron: Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca.

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando como resultado 0,83 lo que indicó una muy alta confiabilidad, los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario se analizaron a través del cálculo de distribución de frecuencia y medidas de tendencia central como la media aritmética.

En tal sentido, para el análisis de los resultados se elaboró un baremo de medición asumiendo las alternativas consideradas en el cuestionario. Esta técnica se construyó sobre el alcance del límite mayor (LM) del rango de cada categoría respecto al límite menor (lm) de cada una respectivamente, considerando que al especificar el valor de la media aritmética de cada rango está asociado en forma lineal a una categoría determinada del mismo, asiendo relacional las variables en estudio.

**CUADRO 1  
BAREMO**

<b>Intervalos</b>	<b>Categoría /Rango</b>
1.00 - 1.75	Nunca / Muy Bajo
1.75 - 2.5	Casi nunca / Bajo
2.5 - 3.25	Casi siempre / Mediano
3.25 - 4.00	Siempre / Alto

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

## Resultados y Discusión:

**TABLA 1**  
**Metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión**

INDICADORES	S	CS	CN	N	TOTAL		MEDIA
	fr	Fr	fr	fr	fa	fr	
Contar con objetivos y estrategias	16.7	66.6	0.0	16.7	18	100.0	2.83
Identificar factores críticos de éxito	16.7	50.0	33.3	0.0	18	100.0	2.83
Establecer indicadores	0.0	33.3	33.3	33.3	18	100.0	2.00
Determinar estado, umbral y rango de gestión	33.3	0.0	33.3	33.3	18	100.0	2.33
Diseñar la medición	16.7	0.0	50.0	33.3	18	100.0	2.00
Determinar y asignar recursos.	0.0	33.3	66.7	0.0	18	100.0	2.33
Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.	0.0	16.7	33.3	50.0	18	100.0	1.66
Estandarizar y formalizar	0.0	50.0	0.0	50.0	18	100.0	2.00
Mantener y mejorar continuamente.	0.0	16.7	33.3	50.0	18	100.0	1.66
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.26</b>	<b>29.62</b>	<b>31.46</b>	<b>29.62</b>	<b>18</b>	<b>100.0</b>	<b>2.18</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

Los resultados presentados en la tabla 1 referente a la metodología usada para el establecimiento de indicadores de gestión, refleja que en el indicador contar con objetivos y estrategias donde los resultados arrojados representan un 66,6% en la opción casi siempre presentando una media de 2,83.

Esto confronta con lo sustentado por Beltrán (2012), quien señala que es fundamental contar con objetivos claro, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, a las características del resultado que se espera, demostrando un mediano cumplimiento por lo cual denota que la organización comunal existe una debilidad para medir los objetivos establecidos, así como tampoco se fija un valor que se pretenda alcanzar como resultado de la gestión.

En cuanto al indicador Identificar factores críticos de éxito 50% de los sujetos encuestados manifiesta una tendencia hacia la opción casi siempre, presentando una media de 2,83 demostrando un mediano cumplimiento. Esto difiere de la teoría de Beltrán (2012), quien afirma que el factor crítico de éxito es aquel aspecto necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Por lo tanto, se evidencia que los voceros no realizan una evaluación periódica de factores que puedan llevar al éxito de la organización comunal,



así como la productividad laboral en las unidades ejecutivas, administrativas financieras y contralora de los consejos comunales.

En cuanto al indicador establecer indicadores la tendencia muestra un 33,33% en las tres alternativas de respuesta casi siempre, casi nunca y nunca, se puede apreciar que existen debilidades en cuanto a la disposición de recursos para desarrollar indicadores de gestión en los consejos comunales, se obtuvo una media de 2,00 que la ubica en el renglón bajo cumplimiento del baremo.

Esto disiente por lo expresado por Beltrán (2012), quien señala que una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la efectividad, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante este y después de la ejecución del proceso respectivo. Lo cual demuestra que las vocerías de la organización comunal es bajo el nivel de implantación de indicadores en la organización comunal para medir su desempeño, a su vez no se cuenta con personas capacitadas para fijar indicadores de gestión.

En cuanto al indicador determinar estado, umbral y rango de gestión muestra un 33,33% en las tres alternativas de respuesta siempre, casi nunca y nunca, y se obtuvo una media de 2,33 que la ubica en el renglón bajo cumplimiento del baremo. Puede apreciar que existen debilidades en cuanto a determinar el valor para cada indicador de acuerdo al resultado obtenido.

Esto difiere de los argumentos formulados por Beltrán (2012), quien señala que el estado corresponde al valor inicial o actual del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener y el rango determina la designación el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar además. Por lo tanto, se infiere que existe deficiencia en la fijación del valor del indicador que se requiere lograr dentro de los consejos comunales.

En lo referente al indicador diseñar la medición un 50,0% presentó la tendencia hacia la opción casi nunca y se obtuvo una media de 2.00 que la ubica en el renglón bajo cumplimiento del baremo donde se evidencia que existe deficiencia para determinar la fuente de información en el cálculo de los indicadores, esto contrasta con lo expuesto por Beltrán (2012), quien señala que consiste en determinar fuentes de

información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. A su vez, denota que los consejos comunales no cuentan con personal que tengan la capacidad del diseño de los indicadores de gestión.

En relación al indicador determinar y asignar recurso el resultado es de 66.7% correspondiente a la opción casi nunca, lo que indica que las unidades de informantes sostienen que existe deficiencias para establecer las necesidades de recursos que demanda la realización de mediciones, a su vez, tampoco se establece los aportes requeridos en la asignación de los mismos dentro de la organización comunal, se obtuvo una media de 2,33 el cual se ubica en el renglón bajo cumplimiento, lo cual se deduce que en el consejo comunal muy poco se incluye la medición en el desarrollo del trabajo.

Esto contrasta con los sustentos teóricos de Beltrán (2012), donde señala que para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demandan la realización de las mediciones, que involucra diferentes aspectos para lograr que esta sea la más adecuada, por lo cual, la experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de medir, es necesario inicialmente para generar primero la disciplina luego el arraigo a la misma, que los individuos cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de establecimiento para la puesta en funcionamiento .

En lo referente al indicador medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión un 50% presentó la tendencia hacia la opción nunca, donde se evidencia que los voceros del consejo comunal no efectúan mediciones de prueba, tampoco se realizan ajustes tomando en consideración la información obtenida, se obtuvo una media de 1,66 que la ubica en el renglón muy bajo cumplimiento del baremo, lo que demuestra que no son tomados en cuenta los aspectos importantes de cada indicador en relación a la pertinencia del mismo.

Lo anterior mente expuesto, contrasta con los basamentos teóricos de Beltrán (2012), donde afirma que la experiencia ha mostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente en el primer intento que efectuamos mediciones surgirán

una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de datos seleccionadas, proceso de toma, presentación y destinatario de la información.

Con respecto al indicador estandarizar y formalizar un 50% respondió casi siempre y el otro 50% nunca, lo que evidencia la poca divulgación de los resultados obtenidos de la evaluación de los indicadores de gestión entre las unidades de la organización comunal, la media para este indicador es de 2.00 lo cual es de bajo cumplimiento en el baremo planteado, a su vez se evidencia la falta de documentación acerca de los indicadores de gestión en los consejos comunales.

Esto difiere en los planteamientos de Beltrán (2012), donde señala, que es un proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión del negocio, está estrechamente relacionado con el proceso de comunicar e informar.

Por su parte el indicador mantener y mejorar continuamente un 50% presentó la tendencia hacia la opción nunca, donde se evidencia que los voceros del consejo comunal no evalúa ni revisa los indicadores de gestión con respecto a los objetivos establecidos y las estrategias fijadas, así como tampoco se realiza periódicamente un monitoreo de los mismos, se obtuvo una media de 1,66 que la ubica en el renglón muy bajo cumplimiento del baremo utilizado.

Esto contrasta con los referentes teóricos de Beltrán (2012), donde señala que la realización al mantenimiento del sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo de toda organización y de su entorno. Asimismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que los indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Posteriormente de haber realizado el análisis y discusión de cada uno de los indicadores, puede observarse que un 31.46% la tendencia se dirigió hacia la opción casi nunca respecto a la dimensión metodología utilizada para el establecimiento de

indicadores de gestión ubicándose en un resultado de 2,18 lo cual es de bajo cumplimiento de acuerdo al baremo establecido.

Esta actuación contrasta con los aportes sugeridos por Beltrán (2012), quien señala que para establecer la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión se debe contar con objetivos, estrategias, identificar factores críticos de éxito, establecer indicadores, determinar estado, umbral y rango de gestión, diseñar la medición, asignar recursos, medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión, así como, estandarizar, formalizar, mantener y mejorar continuamente.

### **Conclusiones**

Luego de haber realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, según las respuestas emitidas por la población seleccionada en la investigación denominada metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión de los consejos comunales de la parroquia San Rafael municipio Mara y en función del objetivo planteado en este estudio, se determinaron las siguientes conclusiones:

A partir de los resultados reflejados para el objetivo, destinado a determinar la metodología utilizada para el establecimiento de indicadores de gestión de los consejos comunales de la parroquia San Rafael municipio Mara, precisan que están orientadas a una tendencia desfavorable, pues, existe un bajo cumplimiento para contar con objetivos y estrategias, identificar factores críticos de éxito, establecer indicadores, determinar estado, umbral y rango de gestión, diseñar la medición, asignar recursos, medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión, así como, estandarizar, formalizar, mantener y mejorar continuamente.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. Sexta Edición. Caracas Venezuela.
- Beltrán, J. (2012) *Indicadores de gestión* Cuarta Edición. 3R Editores. Santafé de Bogotá Colombia

Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2012). ***Guía para la construcción de indicadores de gestión.*** Recuperado de [http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive\\_publicidad?](http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicidad?)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). ***Metodología de la investigación.*** Quinta edición. México. McGraw Hill.

# NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE APOYO GERENCIAL A LAS EMPRESAS VENEZOLANAS.

Linda Chacín <sup>\*</sup>  
Yenny Medina <sup>\*\*</sup>

## Resumen

El propósito de la investigación fue analizar la neurociencia como herramienta de apoyo gerencial a las empresas venezolanas, los referentes teóricos se basaron en Penfold y Vainrub (2009), Braidot (2013), Del rio (2012), el tipo de investigación fue documental, descriptiva, como técnica se utilizó el análisis bibliográfico, dentro de las consideraciones finales según las últimas investigaciones las mejores decisiones que tomamos en la vida empresarial tienen una base emocional-metaconsciente, las funciones ejecutivas del cerebro que son las necesarias para razonar, planificar, elegir cursos de acción no pueden operar a pleno sin un adecuado mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones a través de la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias.

**Palabras clave:** Entorno financiero, gerencia, Neurociencia

## NEUROSCIENCE AS A TOOL FOR MANAGEMENT SUPPORT TO VENEZUELAN COMPANIES

## Abstract

The purpose of the research was to analyze the neuroscience as a tool for management support to Venezuelan companies , the theoretical framework is based on Penfold and Vainrub (2009 ) , Braidot (2013 ) , Del Rio ( 2012 ) , the type of research was documentary, descriptive , as the literature review technique was used in the final considerations according to the latest research the best decisions we make in business life have an emotional - metaconscious base, the executive functions of the brain that are necessary to reason , plan, choose courses of action can not operate fully without adequate intellectual and emotional mechanisms linked to the management of organizations through the application of new knowledge generated in the field of neuroscience.

**Keywords:** Economic environment, Management, Neuroscience.

\* Doctora en Ciencias Políticas (URBE). MSc. en Gerencia tributaria (URBE). Licda. En contaduría Pública (LUZ). Profesor en las Cátedra: contabilidad I, contabilidad gubernamental Gerencia de Costos, Proyecto (IUTM) seminario de metodología, liderazgo estratégico y finanzas internacionales (URBE). PEI Nivel A2. Investigador adscrito a la Línea de Investigación Gestión Tecnológica. [lindachacin@hotmail.com](mailto:lindachacin@hotmail.com)

\*\* Doctorante en el Programa de Cs de la Educación (URBE). MSc. en Ciencias de la Educación: Mención Gerencia educativa (URBE). Lic. En Educación, Mención Idiomas Modernos (LUZ). Profesor en la Cátedra Idiomas, inglés, Desarrollo Integral IUTM. [yennymedina@yahoo.es](mailto:yennymedina@yahoo.es).

## **Introducción**

En las últimas décadas de la humanidad estudios sobre las nuevas herramientas gerenciales, coinciden que estas no están lejos ni afuera del individuo sino dentro de él, el infinito potencial del cerebro en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones, el conocimiento sobre las estructuras, células, y mecanismos del cerebro crecen a un ritmo exponencial siendo importante con relación al tema de la neurociencia y su aporte para la conducción y dirección.

Esta realidad aunada a que la dinámica del entorno social, económico y político a nivel mundial se hace cada vez más acelerado lo que hace extremadamente exigente la manera de desenvolverse las organizaciones empresariales, dado los avances tecnológicos y la competencia, lo cual ha hecho que resulte más complejo para los distintos entes que actúan y emergen en los mercados ser sostenibles así como sustentables en el tiempo.

Dentro de este orden de ideas, Surge la Neurociencia dedicada al estudio de la relación entre lo que sucede en el cerebro humano durante la toma de decisiones donde los mecanismos asociados a los procesos mentales, emocionales y conductuales de los gerentes juegan un papel transcendental, su aplicación y análisis es relativamente nuevo en el ámbito gerencial de las empresas venezolanas, es de resaltar que hoy en día los negocios en Venezuela, los cuales abarcan procesos complejos diversos tanto sociales como económicos que ameritan el apoyo de múltiples ciencias para superarlas dificultades que se presenten.

En tal sentido, el contexto social del país es crecientemente volátil, incierto y explícitamente adverso en el discurso político, donde los gerentes de los diferentes sectores productivos han tenido que despegar una serie de estrategias para hacer frente entre los diversos factores amenazantes entre ellos, la tradicional distancia entre las clases pudientes y las mayorías pobres han generado una actitud de mayor desconfianza hacia los negocios en general, por lo cual las empresas venezolanas han hecho cada vez más importantes transformar este pensamiento y demostrar a sus interlocutores tanto comunidad que las rodea como al público en general, que su existencia no solo necesaria sino también buena para la sociedad.

Así pues, las empresas han aplicado para ello un abanico de estrategias para escapar de un entorno adverso y poder capitalizar oportunidades, aplicando tanto los conocimientos sobre teóricos empresariales, habilidades como las emociones a las áreas fundamentales de conducción y gestión de organizaciones haciéndolas sostenibles y exitosas en el tiempo, siendo una de estas estrategias referentes a la situación anteriormente descrita la praxis de la responsabilidad social empresarial por parte de las empresas Venezolanas con relación a su capital humano, ambiente y sociedad.

Por los cuales, La presente investigación, la cual tiene como propósito analizar la neurociencia como herramienta de apoyo gerencial en las empresas venezolanas está estructurada en la fundamentación teórica, la cual comprende todo lo novedoso en la variable estudiada, métodos de la investigación, resultados y discusión de los mismos finalmente se presenta las conclusiones del estudio en cuestión.

## **Fundamentación teórica**

### **Neurociencia**

En la gestión moderna de las organizaciones, donde los acontecimientos inesperados son cada vez más frecuentes y no sabemos hoy sobre qué tendremos que decidir en el día a día, la metodología de “prepararnos hoy para estar en condiciones mañana” ya no funciona, se debe preparado en todo momento para cualquier decisión que se deba tomar, aun cuando no sepamos nada en forma anticipada sobre el tema sobre el cual se deba decidir.

Ahora bien, a partir de la década del cerebro (1990) y sus descubrimientos comenzó a relativizarse la importancia de la biblioteca externa y surgió el cerebro individual y colectivo como mejor plataforma para la generación y puesta en práctica de la toma de decisiones.

Se plantean entonces, la neurociencia hoy día proporciona una nueva manera de entender el cerebro y la conciencia pues, se basa en un estudio científico, un hecho que con seguridad cambia la concepción actual que existe de los procesos mentales implicados en el comportamiento y sus bases biológicas con relación a la toma de decisiones gerenciales.



Del Rio (2012), opina que la neurociencias son un conjunto de disciplinas científicas que estudian la estructura y la función, el desarrollo de la bioquímica, la farmacología, y la patología del sistema nervioso y de cómo sus diferentes elementos interactúan, dando lugar a las bases biológicas de la conducta.

Según Vélez (2011) define la Neurociencia, como un conjunto de ciencias que se encargan de estudiar el sistema nervioso, el cerebro el aprendizaje y la conducta es decir, la neurociencia aplicada a la gerencia es la ciencia que estudia el cerebro humano y sus aplicaciones en la conducción de las organizaciones económicas y sociales en Venezuela.

Al respecto, el entorno macroeconómico del país según Penfold y Vainrub (2009), ha estado caracterizado por la complejidad de sus variables inflación, tasa cambiaria, tasa de interés devaluación monetaria, en la década de los 80 y 90 donde la economía presenta una tasa de crecimiento anual promedio de 3,6 para los años (1979-1983) y de 3,0 por ciento para años (1984-1988). Este resultado es sorprendente, dado los ingresos petroleros sustancialmente mayores de la última década, ya ajustados por inflación y crecimiento poblacional. La volatilidad que ha registrado la economía en estos últimos diez años, medida a través de las desviaciones de la tasa de crecimiento en relación con el promedio, no tiene precedentes en los anteriores periodos económicos de los gobiernos, de por si bastantes volátiles. Tal incremento en la inestabilidad es atribuida a varias razones con las cuales han trabajado los gerentes de las organizaciones empresariales en Venezuela:

- En primer lugar la variabilidad del precio del petróleo en los mercados internacionales.
- En segundo los cambios políticos e institucionales promovidos por los gobiernos que han provocado una serie de reacciones en el sector productivo (verbigracia la huelga general de diciembre de 2002). Cabe notar que el gobierno de Hugo Chávez no hizo cosa distinta a los anteriores: ha incrementado el gasto público en línea con los aumentos de los precios del petróleo (2004-2008) produciendo recortes drásticos, ya sea de manera expresa o mediante aceleración de la inflación, cuando los precios no son tan favorables (1999-2002). Esta inestabilidad política institucional se ha

superpuesto a la ola de inestabilidad económica, lo cual ha provocado vaivenes sin precedentes en el país.

Al continuar abordando la neurociencia, Braidot (2013), la define como la ciencia encargada del estudio de las capacidades cerebrales no simplemente hablar solamente de capacidades intelectuales, como velocidad de procesamiento de la información, memoria o inteligencia creativa. Significa también, y esto es muy importante, hablar de emociones y su manejo por medio de la obtención de habilidades gerenciales.

Ahora bien, en el ámbito gerencial Braidot divide la aplicación de la neurociencia en cuatro aristas o áreas cruciales dentro del contexto empresarial, esto incluye el neuromanagement, el neuroliderazgo que es, precisamente, una disciplina pionera en capitalizar estos avances, neuromarketing y, por supuesto.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, para explicar mejor de qué se trata, es decir, cómo se aplican algunos de estos conocimientos en la práctica, lo primero que se debe destacar es que, como en todo proceso de conducción de organizaciones, las aplicaciones están determinadas por los objetivos que se desean conseguir y estos pueden ser de distinta índole.

Así pues, en el ámbito gerencial, se puede abordar el aumentar la motivación, mejorar los procesos de comunicación con el cliente, diseñar un producto o servicio, definir su precio, elegir una estrategia de medios, crear el packaging, investigar el mercado entre otros en realidad, las aplicaciones de las neurociencias abarcan prácticamente todos los campos en los que se desenvuelven las actividades de liderazgo, management y desarrollo de estrategias comerciales.

### **Neuromanagement**

Se presenta como la aplicación de la neurociencia a la gestión empresarial, es la disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la dirección y gestión de las organizaciones a través de la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias.

Se evidencia, en el caso venezolano, en momentos de incertidumbre las estrategias exitosas han sido múltiples y de allí la significativa variación de las respuestas

desplegadas por empresas venezolanas al enfrentar la volatilidad del entorno, no obstante se encuentran algunas similitudes entre estrategias de empresas exitosas pertenecientes a diferentes sectores. Las cinco modalidades de estrategias tipificadas de acuerdo a Penfold y Vainrub (2009), son las siguientes:

1. Espera atenta
2. Inversión pionera
3. Foco comercial
4. Escapar de la volatilidad
5. Subirse a la ola.

Así pues, estas modalidades concuerdan con Braidot (2013), al respecto de la práctica del neuromanagement comienza a relativizarse la importancia de la “biblioteca” externa y, para quienes pertenecen y trabajan en el mundo de las organizaciones, surge la posibilidad de encontrar en nosotros mismos, en nuestro cerebro, en nuestra interioridad, una mejor plataforma para el liderazgo y la toma efectiva de decisiones.

Cabe considerar, para enfrentar las distintas situaciones que se presentan en las organizaciones los gerentes llegan a formularse una serie de interrogantes, Si bien no hay una sola respuesta para tantas preguntas, de hecho, el neuromanagement opera sobre múltiples aplicaciones, casi en todas hay un denominador común: la necesidad de optimizar el funcionamiento de los procesos cerebrales para poder trabajar más rápido, con menor riesgo de errores y, fundamentalmente, para evitar que un inadecuado manejo de las emociones afecte negativamente las funciones ejecutivas del cerebro, que son las que necesitamos para analizar, resolver, decidir y planificar, en otros términos, para llevar a cabo una conducta laboral eficiente, creativa y adaptada socialmente.

En línea con estos conceptos, las nuevas herramientas que surgieron con el neuromanagement focalizan en la optimización de funciones neurocognitivas: atención, memoria, aprendizaje, planificación y velocidad de procesamiento, entre otras, aplicadas a las actividades relacionadas con la conducción y gestión de organizaciones.

A este respecto, Cardona (2008), opina en un mundo en el que el mando se ejerce a través de la influencia más que de la imposición, el *neuromanagement* es una herramienta clave nos provee de herramientas para dar órdenes, delegar, aclarar

malentendidos, comunicar mejor, hacer evaluaciones de desempeño más eficaces y justas; y, todo ello, desde el punto de vista del cerebro por medio de la persuasión de sus colaboradores de trabajo.

## **Neuroliderazgo**

Aunado a lo anteriormente expuesto, el neuroliderazgo y el neuromanagement apuntan no sólo a mejorar las metodologías de conducción de grupos y equipos, sino también, y fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar la motivación, las capacidades intuitivas, de comunicación, seducción y visión de negocios mediante una nueva generación de entrenamientos y desarrollo habilidades.

Así pues, en Venezuela se ha podido evidenciar en la última década como el desarrollo de habilidades para liderar la fuerza de ventas ha implicado un proceso de entrenamiento (neuroplasticidad) también conocida como gimnasia cerebral, que permitido a los gerentes contar con herramientas de aplicación que, más que en una situación externa, se enfocan la generación de un trabajo sobre sí mismos, asumiendo no solamente un cambio personal, sino también una captación diferente, más amplia y profunda de los aspectos de la realidad que integran las situaciones bajo análisis. Dentro de estas habilidades se encuentran:

- La generación de foco atencional, es decir, altos grados de concentración en un tema (al imaginar una reducción temporal de las ventas en un determinado territorio geográfico) produce no solamente mejor comprensión de la situación o problema, también hace que éste, sea asumido como propio por parte de todos los integrantes del equipo. Esto produce casi automáticamente una modificación del entramado neural, una reconexión cerebral en los individuos involucrados. Ahora bien, ¿cómo hacerlo?
- El punto de partida es lograr densidad de atención, lo cual requiere desarrollar capacidades de autorregulación emocional, de relajación, para permitir una conexión interior del individuo.

A su vez, para que un proyecto que involucre un cambio importante sea aceptado con un menor grado de resistencia, es imprescindible que la adquisición de densidad de atención lleve a la autogeneración de momentos de entendimiento, que pueden ser definidos como las experiencias sinergizantes (en términos de equipos de trabajo) que

facilitan tanto el proceso de cambio como la apertura hacia nuevos proyectos y la motivación.

En tal sentido, como una práctica real a lo anteriormente expuesto, es la estrategia de internacionalización de las empresas venezolanas, en su afán de diversificar el riesgo geográfico, lo cual es positivo y a la vez contradictorio, ya que la internacionalización se da como consecuencia del riesgo regulativo de estar atados a mercados venezolanos, antes de aprovechar las oportunidades que abre la globalización al país.

Otro caso específico, del talento personal gerencial y las empresas familiares frente a las turbulencias es la calidad de capacitación de la generación de relevo, ya que un entorno de negocios complejo exige mucho liderazgo empresarial, lo cual es particularmente importante para este tipo de empresas la magnitud de la amenaza que se presenta puede ser fulminante: puede dividir a los accionistas a la hora de la estrategia a seguir. La empresa familiar que logra resolver el tema del relevo generacional y profesionalizar a la gerencia, está mejor preparada para enfrentar entornos adversos. Así pues, las empresas familiares que destinaron esfuerzos importantes para resolver estos dos temas alcanzaron una posición diferente e incluso privilegiada para sortear las dificultades y aprovechar las oportunidades a su alcance.

Es por ello, que el liderazgo empresarial en las empresas familiares venezolanas es hoy día un factor de éxito fundamental para superar la volatilidad intrínseca del contexto de negocios. Esto, al igual que el talento profesional formado en las grandes empresas tanto privadas como públicas adoptado estas últimas un esquema de (Nueva Gerencia Pública), donde se toma en cuenta la complejidad de la gestión así como el provecho de nuevas herramientas tecnológicas como el gobierno en línea para agilizar y facilitar las demandas de sus usuarios satisfaciendo las necesidades de los mismos otra estrategia empleada ha sido el gobierno de calle para hacerse de un mayor acercamiento y control de la población.

Ahora bien, en ámbito de las organizaciones empresariales privadas tales como: sector farmacéutico, hipermercados, Mabe de Venezuela, Chocolate el Rey entre otras. Las llamadas diásporas empresariales que se perfilan como el capital empresarial venezolano, individuos de una gran preparación académica, dotados de liderazgo

estratégico y creatividad, quienes en muchos casos han alcanzado en poco tiempo un éxito notable en otras latitudes.

En tal sentido, opina Cardona (2007), estos talentos logran por medio de la persuasión que un momento de entendimiento es, como su nombre lo indica, el instante en que el cerebro de una persona hace clic, el momento Eureka, el momento del “darse cuenta”, el momento en que un individuo “resuelve” en su cerebro, por su propio proceso, una determinada situación.

## **Neuromarketing**

Una fuerza de ventas requiere no solamente que el líder produzca en sí mismo un cambio, adopte nuevos procesos decisionales y logre una nueva inserción personal en los equipos de trabajo, también requiere líderes que sepan y puedan implementar procesos de generación de densidad de atención y momentos de entendimientos que transformen sustancialmente al equipo como así también su vinculación con el entorno de trabajo y la organización en su conjunto.

Debe señalarse, la Promoción de la generación de neuroplasticidad autodirigida, el cual es el fenómeno mediante el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente al cerebro en forma temporal o permanente, La “autodirección” implica la asunción consciente de una dirección... y de los contenidos hacia los cuales orientar esa “plasticidad neuronal”.

En este marco de referencia, el neuroliderazgo requiere incorporar procesos de neuroplasticidad autodirigida, organizando la generación de momentos de entendimiento secuenciales que se incorporen como metodologías de decisión habituales en el individuo, donde el entrenamiento juega un papel crucial en el éxito de las empresas ya que el personal se ha convertido en el activo intangible más valioso que haya desarrollado el empresario venezolano durante las últimas décadas.

Por otra parte en relación a lo expuesto, a las Innovaciones en el abordaje y conquista de mercados neuromarketing y neuroventas para lo cual autores como del Rio (2012) plantean que es necesario formular las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las verdaderas razones que determinan la conducta del consumidor?  
¿Cuáles son los estímulos sensoriales que debe contener un producto para aumentar la

satisfacción del cliente? ¿Qué estímulos debe contener un comercial para lograr un mayor grado de impacto?

Cabe destacar, que estas interrogantes han sido aplicadas producto de las tanto de las exigencias de los consumidores y de inclusión digital que vive Venezuela, aprovechando para ello que la mayoría de sus habitantes poseen algún dispositivo tecnológico que les permite el acceso a las llamadas redes sociales, encontrando las empresas una forma económica e invasiva para llegar a sus clientes y usuarios.

Por su parte Cardona (2008), relata en un estudio de neurociencia realizado en Francia, se intentaba buscar como actuaba el cerebro de los sujetos del experimento, lo cual puede ser extrapolado a las redes sociales, se ha evidenciado una verdadera innovación del neuromarketing representada por el hecho de que suministra un conjunto de herramientas que permiten responder con un mayor grado de certeza muchas de las preguntas que desvelaron a los ejecutivos y los hombres de negocios durante décadas.

Mediante aplicaciones concretas, y con gran riqueza de información sobre investigaciones y casos tales como Trocel y Padrón (2013), estos avances ponen en evidencia que es el pensamiento no consciente el que mueve la mayor parte de las decisiones de compra que toman las personas.

- La neuroplasticidad es un fenómeno cuya dinámica subyace al funcionamiento del cerebro humano, esto es: cómo y por qué se va modificando a medida que atraviesa las diferentes etapas de la vida a medida que se incorporan aprendizajes, vivencias y experiencias.
- La neuroplasticidad autodirigida requiere contar con capacidad para generar foco atencional y densidad de atención.
- Cuando se logra desarrollar este proceso, se está en condiciones de liderar organizaciones y profesiones dinámicas que puedan ser exitosas aún en entornos en los cuales predomina la incertidumbre y la falta de información (un problema que aqueja con frecuencia a la fuerza de ventas).

Se puede inferir por tanto, que este hecho involuntario explica por qué suele haber tanta diferencia entre lo que las personas manifiestan cuando responden una encuesta o participan en un pretest publicitario y lo que luego verdaderamente hacen cuando un

producto o un comercial son lanzados al mercado, ya que la conducta del consumidor tienen su origen en conductas no conscientes.

Ahora bien, esto no significa reducir el neuromarketing a una mera metodología para indagar en profundidades que permitan saber qué es lo que el cliente realmente piensa, ya que sus innovaciones más interesantes tienen que ver con las nuevas herramientas que permiten diseñar productos, servicios y marcas buceando en esas profundidades.

En atención a lo anteriormente expuesto, una de esas herramientas es una técnica que se conoce como biofeedback, y se utiliza en la bioevaluación de productos, marcas y comerciales. Es una técnica de nueva generación que complementa a las tradicionales y proporciona un mayor nivel de confiabilidad debido a que mide reacciones y opiniones estudiando las respuestas fisiológicas que exceden el control voluntario de los participantes, Braidot (2013) según estudios realizados al indagar en las motivaciones no conscientes, permite anticipar el grado de aceptación o rechazo de un producto antes de su lanzamiento debido a que, tal como dijimos anteriormente, aproximadamente el 90% de la conducta del consumidor tiene origen en motivaciones no conscientes que las herramientas tradicionales, por sí mismas, no logran explorar.

Para ello, es importante la técnica a emplear las neuroimágenes, ya que permite investigar “la verdad” sobre lo que dicen las personas al observar en un monitor qué es lo que está pasando en su cerebro mientras experimentan determinados estímulos. Por lo se requiere la utilización de herramientas tecnológicas aplicadas a los consumidores o usuarios.

Cabe destacar, Si una marca despierta una respuesta en la corteza somatosensorial, puede inferirse que no ha provocado una compra instintiva e inmediata., aun cuando un cliente presente una actitud positiva hacia el producto, si tiene que “probarlo mentalmente”, no está instantáneamente identificado con éste por lo que se requiere de mucha creatividad para llamar la atención de los consumidores.

De acuerdo a lo anteriormente citado, la práctica de la neurociencia como conocimiento sobre las estructuras, células y mecanismos del cerebro, que crece a un ritmo exponencial y, paralelamente, a su enorme campo de aplicaciones a las áreas fundamentales de conducción y gestión de organizaciones como una herramienta de



apoyo para el éxito de las empresas en tiempos de incertidumbre política, económica y social.

## **Métodos**

La presente investigación se enmarca dentro del tipo documental, puesto que su objetivo principal es la búsqueda de información, es decir, el objeto directo es la observación de fuentes documentales contentivas de información relevante para definir, describir y comprender la temática seleccionada en la investigación Sierra (2006).

Al Respecto, al diseño de la investigación es bibliográfico debido a que los investigadores de este estudio basaron baso su producción intelectual en la selección lectura, ordenación y cotejamiento de datos secundarios, según el plan establecido con el fin de recabar y analizar los datos que permitieron alcanzar un acercamiento a las temáticas seleccionadas. Sabino (2009).

Asimismo, la técnica de investigación utilizada análisis documental, puesto que se tomaron los como estudios que recogen todo aquello último y novedoso a través de libro, artículos científicos, conferencias así como consultas en línea sobre la teoría y ejercicio que comprende la neurociencia en el ámbito empresarial en Venezuela.

## **Resultados**

Con el empleo de la neurociencia en el ámbito gerencial venezolano se abre un abanico infinito de posibilidades de desarrollo de las habilidades que la inteligencia es maleable y debido a la plasticidad cerebral, todos los seres humanos pueden alcanzar altos grados de desarrollo, siempre que exista la decisión de hacerlo.

Por consiguiente, las experiencias en la última década en Venezuela evidencian en el sostenimiento y surgimiento de las organizaciones empresariales públicas, privadas, cadenas como empresas familiares, la proyección nacional e internacional de acreditados líderes empresariales han afrontado la complejidad del entorno haciendo uso de las habilidades mentales de sus gerentes los cuales han fungido como líderes estratégicos aplicando el neuromanagement, el neuromarketing, manejando así, “no lo que ocurre”, es “lo que hace con lo que nos ocurre”.

El empleo de capacidades cerebrales no significa hablar solamente de capacidades intelectuales, como velocidad de procesamiento de la información, memoria o inteligencia creativa. Significa también, y esto es muy importante, hablar de emociones. En este sentido, las últimas investigaciones no dejan lugar a dudas: las mejores decisiones que los seres humanos toman en la vida (en contra de lo que se pensó durante muchos años) tienen una base emocional-metaconsciente, y las funciones ejecutivas del cerebro (que son las que necesitamos para razonar, planificar, elegir cursos de acción) no pueden operar a pleno sin un adecuado liderazgo emocional.

## **Conclusiones**

La aplicación de la neurociencia en la conducción de las organizaciones empresariales en Venezuela permite acceder a nuevos campos de conocimiento para liderar (neuromanagement), mejorar los equipos de trabajo, tomar decisiones con una base emocional-metaconsciente, que le da mayor grado de certeza, capacitar y formar personas con técnicas más eficientes (neuroplasticidad) desarrollar acciones comerciales efectivas (neuromarketing) y establecer mejor relación con las personas.

Finalmente los hallazgos encontrados en el estudio de la neurociencia aplicada como herramienta de apoyo en el ámbito gerencial venezolano en un horizonte temporal volátil completamente diferente sugiere la necesidad de contar con herramientas interdisciplinarias porque las nuevas competencias no están fuera sino dentro de cada individuo, afortunadamente, las neurociencias permiten analizar los mecanismos físicos que explican más eficientemente las elecciones entre una decisión y otra entre un camino y otro, los aportes de cómo aprende y actúa el cerebro ante la complejidad del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones empresariales así en Venezuela se han formulado y aplicado Estrategias gerenciales exitosas en cada una de las coyunturas que ha atravesado los diferentes sectores empresariales del país, tales como: aplicación de excelentes campañas de responsabilidad social empresarial, marketing por medio de redes sociales, diversificación de los productos y mercados que han llevado a las empresas y a los talentos humanos a internacionalizarse.

## **Referencias Bibliográficas**

- Braidot N (2013). **Neuromarketing**, Ed. Gestión 2000, Barcelona y Neuroventas, Ed. Granica, 2013, Buenos Aires.
- Cardona,S (2008). **Neuromanagement**. Colección Economía. Editorial ALMUZARA. Córdoba. España.
- Del Rio (2012) **¿Qué es el neuromanagement y qué aplicaciones tiene?** Consultado en línea: 27/07/2015. Disponible en línea: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-el-neuromanagement-y-que-aplicaciones-tiene/>
- López, M (2007). **Planeación Estratégica de Tecnología Informática y Sistemas de información**. Editorial universidad de Caldas. Colombia.
- Penfold M, Vainrub R (2009). **Estrategias En tiempos de Turbulencia. Las Empresas venezolanas**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela
- Sabino, R. (2009). **El Proceso de Investigación**. Editorial PANAPO. Venezuela.
- Sierra, R. (2006). **Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicio** .Decimocuarta edición. Thomson España.
- Trocel y Padrón (2013). **Estrategias Gerenciales y Neurociencia Cognitiva en la Empresa EFCO de Venezuela**. Universidad José Antonio Páez
- Vélez, M (2011). **Neuroaprendizaje, Complejidad y Globalización una propuesta Pedagógica para el siglo XXI**. Editorial proyeco espiga. Venezuela.

# IMPORTANCIA DE LAS REDES DEL CONOCIMIENTO EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Jesús Sánchez \*  
Miguel Robles \*\*

## Resumen

La investigación tiene como objetivo describir la Importancia de las Redes del Conocimiento en la Calidad de la Educación Superior. Entre los autores consultados se encontraron Águila (2006), Prada, (2005), Yoguel y Fuchs, (2003). El tipo de investigación fue documental. En la revisión se evidencio que existen una gran cantidad de redes de conocimiento que han permitido un impulso gigantesco a la educación universitaria en las dos últimas décadas permitiendo el acceso a la información de manera rápida, fácil y segura. Se concluye que las redes del conocimiento permiten a los docentes, investigadores y alumnos convertirse en productor de conocimientos y su implícita necesidad de intercambiar lo que aprende, a partir de la interacción social dentro de una plataforma tecnológica.

**Palabras clave:** Calidad, Conocimiento, Redes

## IMPORTANCE OF NETWORKS OF KNOWLEDGE IN THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION

### Abstract

The investigation had as purpose to describe the Importance of the Nets of the Knowledge in the Quality of the Superior Education. Among the consulted authors they were Eagle (2006), Prada, (2005), Yoguel and Fuchs, (2003). The investigation type was documental. The quality is changing, depending on the time, it is also certain that there are factors that have influenced flagrantly in the quality of the education that you toasts at university level, one of those factors it is the emergence of the nets of the knowledge. In synthesis the nets of the knowledge allow the educational ones, investigators and students to become in producing of knowledge and their implicit necessity of exchanging what learns, starting from the social interaction inside a technological platform.

**Words key:** Quality, Knowledge, Nets

\* Doctor en Ciencias de la Educación (URBE, 2014). Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos (LUZ, 2002). Magíster en Docencia para la Educación Superior (UNERMB, 1994). Ingeniero Agrónomo (LUZ, 1986). Profesor investigador acreditado en el programa PEII nivel B. Asesor técnico Agropecuario para el Servicio Jesuita a Refugiados Venezuela (SJR).

\*\* Postdoctor en Gerencia de Empresas. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera. Licenciado en Administración mención Gerencia Industrial. Docente Universitario. PEII Nivel-B. Decano de Investigación y Postgrado de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

## **Introducción**

Si se quiere tener una educación universitaria de calidad es necesario que se tomen en cuenta algunos factores que son fundamentales y uno de ellos es la forma como se gestiona el conocimiento en estas instituciones, ya que el mismo constituye un soporte fundamental para la didáctica educativa. En la actualidad los docentes, estudiantes e investigadores del área universitaria cuentan en la actualidad con un poderoso instrumento para gestionar el conocimiento, me refiero a las redes de conocimiento, las cuales con el apoyo del internet, permite a estos actores del proceso educativo tener acceso a la más reciente información científica y tecnológica, al mismo tiempo que pueden divulgar sus conocimientos mediante estas redes.

En este ensayo se describe la importancia de las Redes del Conocimiento en la Calidad de la Educación Superior y se listan una serie de redes a las cuales se puede acudir en pro de la búsqueda de los conocimientos más recientes en cualquier área del saber. De la anterior se plantea la necesidad de Describir la Importancia de las Redes del Conocimiento en la Calidad de la Educación Superior.

Finalmente, el presente artículo presenta la siguiente estructura: Introducción, Fundamentación Teórica, Métodos, Conclusiones y Referencias Bibliográficas.

## **Fundamentación Teórica**

### **Las Redes de Conocimiento y la Calidad de la Educación**

De acuerdo a lo establecido por la UNESCO (1998) en el marco de la , conferencia Mundial Sobre La Educación Superior En El Siglo XXI, la educación superior se debe enfrentar en todo el mundo a los desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los egresados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.

Es decir, que además de las dificultades antes señaladas la educación debe enfrentarlas tecnologías de la información y comunicación las cuales han revolucionado

el conocimiento, pero que sin embargo se debe tratar de que esta tecnología llegue a todos los países por igual, a los fines de garantizar la igualdad y la equidad. UNESCO (1998)

Debe entenderse que para poder brindar calidad de educación no solo es necesario darle acceso a todo aquel que así lo requiere a este sistema, sino que es necesario que se logren una serie de aspectos que en conjunto serán los que al final definirán si la educación brindada (vista como una actividad social) reúne los requisitos exigidos por la sociedad y por tanto se podrá decir qué es de calidad.

En este orden de ideas, desde el punto de vista histórico la concepción sobre la calidad, que existe hoy en día en las universidades, tanto en el ámbito mundial como local, es el resultado de cambios internos y externos que las han afectado, fundamentalmente en los últimos 30 a 40 años del siglo pasado. El concepto de calidad de la educación universitaria cambia de contenido en cada época, no es estable y duradero porque es un concepto primordialmente histórico. (Aguila, 2006). Son muchos los factores que han influido en la calidad de la educación, sin embargo en este ensayo nos ocuparemos en analizar cómo las redes de información han contribuido a mejorar la calidad de la educación, concretamente los aspectos que tienen qué ver con la didáctica.

Según reporta el CINDA, (2000) en los actuales momentos se valen de múltiples actividades didácticas con miras a lograr los objetivos propuestos, los cuales consisten en que los alumnos alcancen las competencias necesarias para desempeñarse desde el punto de vista laboral y que puedan lograr una perfecta interrelación con la sociedad, estas estrategias pueden ir desde el empleo del pizarrón hasta la utilización de los más novedosos adelantos en materia de información y comunicación en educación, pasando por actividades grupales, dinámicas de grupo, y cualquier actividad que el docente pueda idear en pro de lograr que los aprendizajes sean significativos.

En este orden de ideas hay autores (Sardá y Col., 2006) que están de acuerdo en que el libro y la lectura pueden contribuir a la formación de ciudadanos que fundamenten científicamente sus actuaciones en relación a las temáticas socialmente relevantes, es decir, que adquieran el hábito de fundamentar, racional, rigurosa y críticamente, sus tomas de posición en tales cuestiones. Asimismo, estar interesado en

leer, y ser capaz de leer comprensiva y significativamente textos de ciencias o de divulgación científica, es fundamental para participar en una sociedad en la que la ciencia misma avanza rápidamente, siendo el mayor inconveniente, la obsolescencia de los contenidos, dado que en su mayoría los textos cuando caen en manos de un lector en nuestro país, generalmente tiene más de cinco años de editado, de allí lo novedoso de la información que se adquiere por las redes de informaron, la cual es mucho más actualizada y en algunos casos permite el acceso a la fuente primaria.

Sin embargo, en los actuales momentos, donde se cuenta con la poderosa herramienta de la información en línea mediante el empleo o acceso a la Web, las técnicas de la información y la comunicación en educación pasan a ser pilar fundamental de la didáctica en muchos países del mundo, sobre todo en aquellos que tengan capacidad tecnológica instalada y libre acceso a la información, tal es el caso de España por ejemplo, donde dada la extensión de la formación telemática en los nuevos momentos históricos por los que pasa las Universidades españolas es cada vez más imparabile (León y otros, 2008; De Benito y Salinas, 2008).

En este sentido, el educador se encuentra ante un particular desafío, ya sea como profesor presencial o como el formador en la educación virtual, pues tiene que actualizar sus conocimientos y metodologías docentes para utilizar de una forma óptima las TICs en su desarrollo profesional. Siendo su labor, más que el paso de conocimientos de un ser a otro, es intentar que el propio estudiante tenga la posibilidad de buscar su propio bagaje cognitivo y relacional, en un mundo plural (Tello y Aguaded, 2009).

Asimismo, el profesor debe superar la función transmisora para aproximarse a la figura de facilitador del aprendizaje permitiendo que la información se convierta en conocimiento (Cabero, 2006). También, debe adoptar una dimensión más dinámica como tutor, mediador, consejero, orientador, formulador de problemas, coordinador de equipos de trabajo, sistematizador de experiencias (Aguaded y Pérez, 2007). En definitiva, un profesor que adopte el rol de mentor y facilitador del aprendizaje (Blázquez y Alonso, 2009).

En la actualidad los docentes, estudiantes e Investigadores, cuentan con una poderosa herramienta de información cibernética, como lo son las redes de

conocimiento, las cuales sin duda han dado un impulso especular a la divulgación de conocimientos en las últimas dos décadas, con la aparición y auge del internet.

Se podría decir (Prada, 2005) que en nuestra contemporánea sociedad, las redes de conocimiento se constituyen como las máximas expresiones del individuo en su rol de productor de conocimientos y su implícita necesidad de intercambiar y socializar lo que aprende y lo que crea, a partir de la interacción social dentro de una plataforma tecnológica y un contexto muy particular.

El acceso a redes del conocimiento por parte de los docentes se ve posibilitado gracias al empleo de las TIC en la docencia, de allí la importancia que éstas tienen en la vida diaria, tanto de profesores como de estudiantes. Son varias las competencias que se pueden trabajar con las TIC. Entre éstas tenemos: la búsqueda y la selección de información, el análisis crítico y la resolución de problemas, el trabajo en equipo, los idiomas, la capacidad de autoaprendizaje y de adaptación al cambio, la interdisciplinaridad o la iniciativa y la perseverancia (Mendaña y González, 2004; Huertas y Tenorio, 2005)

No obstante el fundamento básico de esta instrumentación (Royero, 2005) radica en un comportamiento social, pues surge como el resultado de la actividad puramente humana para producir, gestionar, transferir y socializar los resultados de la investigación científica y esta producción de conocimiento científico está sumamente vinculado con los entornos organizacionales que se crean para tal fin, todo proceso referido a la investigación que se desarrolle en el mencionado entorno, responde a la integración de recursos intelectuales y financieros. Dicha integración responde a la necesidad social de producir conocimiento consecuente con las demandas integrales de la sociedad o del entorno organizacional en detalle.

En este sentido puede afirmarse (Royero,2005), que en un contexto social y dinámico, las redes de conocimiento son interacciones humanas en la producción, almacenamiento, distribución, transferencia, acceso y análisis de los conocimientos producidos por la investigación o por el propio interés individual o colectivo por compartir información y conocimiento a través de cualquier medio – Por lo regular electrónico o digital – con la intencionalidad de desarrollar las capacidades de creación, entendimiento, poder estudio y alteración de la realidad inmediata.



De las anteriores definiciones se pueden abstraer unas características básicas consecuentes con la magnitud y complejidad del concepto, como se plantea en las definiciones, este tipo de redes evocan una interrelación de individuos con ánimo de unión intergrupual u organizacional con el objeto de compartir y socializar información y conocimiento. Estas redes también tienden a agruparse con otras redes fuera del contexto donde se gestan y en la medida en que dicha relación se estrecha, las redes tienden a multiplicarse y mejorar su interconexión tecnológica. Como características de las redes de Conocimiento, se pueden mencionar las siguientes:

- La finalidad de una red de conocimiento es mejorar la calidad del trabajo académico y científico, optimizar la gestión del conocimiento, crear y fortalecer la cooperación y el aprovechamiento de recursos, y posibilitar el libre flujo de la información entre los grupos sociales.

- Las redes de conocimiento son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones.

- El propósito de tales redes, es producir, almacenar y distribuir conocimiento científico por medio de cualquier método transmisión tecnológica.

- El objetivo de dicha transmisión no es sólo el hecho de informar y difundir, sino de transformar el entorno en la búsqueda constante del enriquecimiento intelectual del ser humano en su quehacer innovador y creativo a través del estudio sistemático que ofrece la investigación científica pluridisciplinaria.

- Tales redes se encuentran en un ámbito histórico, espacial y territorial determinado, es decir, que las mismas han existido desde la propia creación del hombre y funcionan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos.

- Las redes sociales de conocimiento tienden a expandirse y a virtualizarse en el dinámico mundo de la sociedad del conocimiento y la globalización.

### **Tipologías de las Redes de Conocimiento**

Es importante aclarar que en la literatura internacional existen diferentes clasificaciones en cuanto a la tipología de las redes de conocimiento, sin embargo en

este ensayo se tomara la propuesta por Yoguel y Fuchs, (2003) por considerar que recoge la generalidad de la mayoría de las propuestas en la literatura.

En este sentido puede decirse que, las RC pueden ser tan simples o complejas como se lo puedan proponer sus miembros y la organización a la cual pertenecen. En este sentido se (Yoguel y Fuchs, 2003) se identificaron distintos tipos de RC, entre las que destacan:

- Las que se basan en el intercambio de información especializada que puede convertirse en conocimiento por los agentes.
- Aquellas que intercambian conocimientos nuevos y consultorías puntuales.
- Las que se basan en asimilación de tecnologías importadas.
- Y los grupos multidisciplinarios e interinstitucionales.

Estos tipos de RC (Yoguel y Fuchs, 2003) pueden coincidir, en algunas ocasiones, unos con otros y este el caso, por ejemplo, de las redes que se basan en el intercambio de información especializada que puede convertirse en conocimiento por los agentes y las que se basan en la asimilación de tecnologías importadas. Perfectamente los conocimientos que se intercambian en la primera pueden ser referentes a la asimilación de tecnologías adquiridas. Además, éstas primeras pueden coincidir con los grupos multidisciplinarios e interinstitucionales, en los cuales se realiza lógicamente intercambio de información, que puede ser especializada o no.

También pueden coincidir aquellas redes que intercambian conocimientos nuevos y consultorías puntuales y las dos últimas tipologías. La primera y la segunda tipología de redes planteada, no deben coincidir, porque la primera es mucho más duradera en el tiempo y generalmente tiene carácter permanente, mientras que la segunda es temporal y es consecuencia de una necesidad de corta duración.

En el caso de las redes que intercambian conocimientos nuevos y consultorías puntuales pueden encontrarse los llamados comités estratégicos (CE) y grupos de expertos (GE), así como las direcciones integradas de proyectos (DIP). Estas redes aunque no aparecen identificadas en la literatura bajo este término, la autora las considera como tal y en el caso de la DIP.

Ahora bien, al hablar de “redes de información científica y tecnológica” la expresión remite a diferentes cosas y, por consiguiente, surgen frente al tema diversas miradas.

En este caso preciso se hace referencia a las redes de contenidos, las mallas o redes de conocimiento y a la información como base de estudios y análisis de las redes de investigación. (Prat, 2006)

Las redes de contenidos implican la creación conjunta y cooperativa de bases de datos, organización de servicios compartidos, mantenimiento de bancos de información y sistemas de producción e intercambio, con normas y reglas de juego compartidas. Existe, en la actualidad, una gama amplia de estas redes en diversas áreas del conocimiento que operan con gran éxito y que tienen como principal objetivo la organización y difusión del conocimiento científico generado en América Latina y en cada uno de sus países.

Las redes de conocimiento conllevan la incorporación del conocimiento generado en nuestros países al flujo mundial de conocimiento, mediante la creación de mallas de información a partir de enlaces de los productos latinoamericanos con los del resto del mundo. Se trata de pasar a formar parte de la base del conocimiento mundial, al usar la capacidad de enlazar textos y porciones de los mismos, debidamente evaluados, con los existentes y disponibles en la red Internet.

Finalmente, y como resultado del trabajo conjunto de recopilación y procesamiento de información científica generada a nivel nacional y regional, adquiere mayor relevancia el buscar nuevos métodos para medir dicha actividad, analizar el comportamiento de los sistemas nacionales de ciencia y tecnología y descubrir las redes de conocimiento e investigadores que existen y se generan al interior de un país y en la región. Esto implica trabajar con métodos bibliométricos y “cientométricos” analizando la producción de artículos, patentes y otros productos, sus coautorías, las redes de citas y cocitaciones y el análisis de las influencias en los trabajos, entre otros aspectos. En resumen, utilizar el producto de la actividad científica para mejor conocer el comportamiento de la comunidad que los produce. (Prat, 2006).

### **Principales Redes del Conocimiento Disponible en la Actualidad.**

A continuación se hace un recuento de las principales redes del conocimiento en el área académica que se encuentran disponibles a nivel mundial y principalmente en América Latina y el Caribe entre las que destacan las siguientes:

### **A) Red Latinoamericana de información y documentación en educación (REDUC)**

Creada en 1978, cuenta en la actualidad con veintiséis centros asociados de dieciocho países de la región y es coordinada por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE). Su objetivo es: Conectar el conocimiento en educación con la acción y los procesos de toma de decisiones, con el fin de contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de la educación en los países de la región. Recopilar estudios, investigaciones, e información sobre educación en América Latina. Procesar estas investigaciones en forma de resúmenes analíticos en educación (RAE). Diseminar esta información procesada entre un variado conjunto de usuarios REDUC. Contribuir al desarrollo de conversaciones informadas acerca de la educación en la región, orientadas a producir nuevos conocimientos para enfrentar los principales problemas educativos en cada país. (Prat, 2006).

En la actualidad posee una base de datos con 19.000 resúmenes analíticos de investigación y estudios de educación en la región y una cantidad importante de documentos seleccionados a texto completos en línea. Esta información se complementa con bases de datos de currículos de especialistas y de recortes de prensa. Cuenta además con una sección de foros abiertos sobre diversos temas de interés en el área de la educación y un Laboratorio REDUC de educación con información especializada en áreas temáticas prioritarias de la educación latinoamericana que incluye documentos, estadísticas, enlaces y eventos. (Prat, 2006).

El acceso vía internet de este portal es mediante la dirección: <http://www.reduc.cl>



Este es logo que identifica a la Red Latinoamericana de información y documentación en educación (REDUC)

### **B) Scientific Electronic Library on Line / Biblioteca electrónica de revistas científicas iberoamericanas a texto completo (SciELO)**

Creada por BIREME y la Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), en 1998, SciELO es una hemeroteca científica en línea, que cubre todas las áreas del conocimiento, con una plataforma común, normas de calidad

compartidas, y acuerdos de criterios mínimos de selección. Incluye textos completos, de las revistas seleccionadas, en formatos html y pdf, una base de datos para la localización de autores, y materias, a nivel de cada revista y de la colección completa y varios módulos de estadísticas para generación de indicadores bibliométricos a diversos niveles. En la actualidad participan doce países de América Latina, España y Portugal. La colección SciELO ha alcanzado en la actualidad 352 títulos de revistas de los países participantes, rigurosamente seleccionados. (Prat, 2006).



Logo de la Biblioteca electrónica de revistas científicas iberoamericanas a texto completo /Scientific Electronic Library on Line (SciELO) a la cual se puede acceder mediante la dirección: <http://www.scielo.org>

### **C) Base de Datos ScienceDirect**

ScienceDirect® es el mayor compendio de artículos por suscripción que puede encontrarse en Internet. ScienceDirect ofrece a los suscriptores acceso en línea al contenido de más de 1.700 publicaciones científicas, técnicas y biomédicas.

ScienceDirect está dividida en las siguientes categorías temáticas: Ciencias agrícolas y Biológicas, Artes y Humanidades, Bioquímica, Genéticas y Biología Molecular, Negocio, Dirección y Contabilidad, Ingeniería Química, Química, Ingeniería Civil, Informática, Ciencias de Decisión, Tierra y Ciencias Planetarias, Economía, Econometría y Finanzas, Energía y Poder, Ingeniería y Tecnología, Ciencia Medioambiental, Inmunología y Microbiología, Ciencia de los Materiales, Matemática, Medicina, Neuroscience, farmacología, Toxicología y Farmacéutica, Físicas y Astronomía y Sociología.



SCIENCE @ DIRECT

Logo de ScienceDirect a la cual se puede tener acceso mediante la dirección: <http://www.sciencedirect.com/>

#### **D) Sistema regional de información en línea sobre revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (LATINDEX)**

Es una red de instituciones que funcionan de manera coordinada para reunir y diseminar información bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas producidas en la región. Los productos de la red son un directorio, un catálogo y un índice de recursos electrónicos. La red está coordinada por la Universidad Autónoma de México (UNAM), a través de su sistema de bibliotecas, y en ella participan activamente, como socios, catorce países de la región, a través de centros nacionales, generalmente asociados a organismos nacionales de política científica. Actualmente Latindex cuenta con 14.849 revistas registradas en el directorio, 2.128 en el catálogo y 2.462 en el índice de recursos electrónicos. El directorio consigna la totalidad de las revistas de carácter académico publicadas en la región, mientras que el catálogo sólo incluye aquellas evaluadas siguiendo los criterios de evaluación aprobados por la red, al igual que el índice de recursos electrónicos. La aplicación de criterios de evaluación ha servido además para mejorar considerablemente la calidad de las revistas latinoamericanas. (Prat, 2006).



Logo del Sistema regional de información en línea sobre revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (LATINDEX) al cual se puede tener acceso vía internet mediante la dirección: <http://www.latindex.unam.mx/>

#### **E) Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe de la red CLACSO**

Es una red de bibliotecas virtuales con información en ciencias sociales patrocinada por CLACSO que permite el acceso al texto completo de 97 revistas de la red CLACSO en 17 países de América Latina y el Caribe (incluye acceso a los 16.118 artículos del portal CLACSO-

Redalyc), así mismo permite el acceso a Videos, Radios en línea y Multimedia de Centros Miembros de CLACSO así como a más de 150.000 textos completos mediante enlaces a otras colecciones de ciencias sociales en texto completo. la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO



en tu sitio web

Portal de la biblioteca virtual de ciencias sociales de CLASCO. A la cual se puede tener acceso mediante la dirección: <http://www.biblioteca.clacso.edu.ar/>

## F) Emerald

Es una base de datos por suscripción, la cual suministra importante cantidad de revistas *electrónicas* en diferentes aéreas que van desde: Ingeniería, Economía, Administración, Gerencia, Marketing, Administración en Salud, Recursos Humanos, Finanzas, Bibliotecología y Ciencias de la Información



Logo de Emerald a la cual se puede tener acceso mediante la dirección: <http://www.emeraldinsight.com/>

Dialnet es un portal de difusión de la producción científica hispana que inició su funcionamiento en el año 2001 especializado en ciencias humanas y sociales. Su base de base de datos, de acceso libre fue creada por la Universidad de La Rioja (España) y constituye una hemeroteca virtual que contiene los índices de las revistas científicas y humanísticas de España, Portugal y Latinoamérica, incluyendo también libros (monografías), tesis doctorales, homenajes y otros tipos de documentos. Muchos de los documentos están disponibles en línea (texto completo). En el portal Dialnet colaboran numerosas universidades españolas e hispanoamericanas que

Logo de Dialnet a la cual se puede tener acceso de manera libre por la dirección:;

realizan los volcados de sumarios de revistas. También incorpora bases de datos con documentos en otros idiomas.



### **G.- Red de Docentes de América Latina y del Caribe**

Espacio virtual de convergencia de educadores de diferentes universidades y países. El fin es compartir conocimientos de interés académico.



Logo de la Red DOLAC, a la cual se puede tener acceso mediante la dirección:  
<http://www.reddolac.org/>

### **H.- Base de Datos E-Libros**

La Biblioteca virtual e-Libro es el futuro de la investigación científica. Este sistema pone al servicio de todas las bibliotecas y de usuarios de banda ancha de algunas empresas telefónicas los más importantes contenidos académicos, textos, apuntes de cátedra, artículos de revistas científicas, investigaciones, etc., brindando acceso a través de DRM (Digital Rights Management) a precios que permiten no solo el control de los derechos de autor sino que abaratan los costos de las bibliotecas y alumnos.



Logo del portal e-libros al cual se puede tener acceso mediante la dirección: <http://www.elibros.com/>



## **Método**

El tipo de investigación analítica documental, bibliográfica descriptiva Chávez, (2007) considera un estudio documental, cuando la finalidad de la investigación es recolectar información a partir de documentos escritos susceptibles de ser analizados. El diseño de la investigación es de tipo bibliográfico no experimental, la investigación es transeccional, puesto que los datos se analizaron e interpretaron en un solo momento. La técnica fue mediante el análisis documental y la población son documentos es decir, libros textos referidos al tema objeto de estudio.

En tal sentido, para Arias (2012, p.25) la investigación documental es definida como: Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Por otro lado, el tipo de investigación, es documental, porque se orientó a recolectar información a partir de los documentos escritos susceptibles de ser analizados, realizando evaluaciones precisas para determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio.

## **Conclusiones**

Sin duda que es el auge que han tenido las redes del conocimiento en las tres últimas décadas, han permitido mejorar sustancialmente las estrategias didácticas en el aula y la preparación de los docentes y alumnos, quienes pueden enriquecer sus conocimientos, mediante el acceso a la información que esta explícita en las redes del conocimiento. En la actualidad existen una gran cantidad de redes del conocimiento, disponible para los docentes, alumnos e investigadores, los cuales pueden acceder a estas mediante el apoyo del internet, pudiendo no solo obtener la información que requieren, sino, que estos pueden interactuar con otros docentes, investigadores y alumnos de diferentes países.

Por tanto, las redes del conocimiento permiten a los docentes, investigadores y alumnos convertirse en productor de conocimientos y su implícita necesidad de

intercambiar y socializar lo que aprende y lo que crea, a partir de la interacción social dentro de una plataforma tecnológica y un en un contexto muy particular.

Finalmente hay que acotar que las redes del conocimiento permiten a los investigadores el acceso a la información científica de una manera rápida y segura, siendo lo más importante el hecho de que la mayoría de esta información se puede acceder de manera gratuita o a muy bajo costo.

## Referencias Bibliografías

Aguaded, J. y Pérez, M (2007). ***La Educación en Medios de Comunicación Como Contexto Educativo en un Mundo Globalizado***. En Cabero, J. (Coord.) ***Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación***. Madrid: McGraw-Hill.

Aguila, V. (2006). ***El Concepto Calidad en la Educación Universitaria: clave Para el logro de la competitividad institucional***. Dirección de Postgrado, Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba

Arias, F (2012). ***El Proyecto de Investigación***. Editorial Episteme. Sexta Edición. Caracas Venezuela. ISBN 980-07-85-29-9

Blázquez, F. y Alonso, L. (2009). ***Funciones del Profesor de E-learning. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación***, 34, 205-215.

Cabero, J. (2006) ***Comunidades virtuales para el aprendizaje. Su utilización en la enseñanza***. EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 20. (ISSN: 1135-9250) 2006. Documento en línea. Disponible en: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec20/cabero20.htm>. Consultado: 10/09/2014

Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA (2000) ***Las Nuevas Demandas del Desempeño Profesional y sus Implicancias para la Docencia Universitaria***. Documento [en línea] disponible en: <http://www.cinda.cl/download/libros/LASNUE~1.PDF>

Chávez N. (2007). ***“Técnicas de investigación”***. Editorial Prentice Hall. Maracaibo. Venezuela

- De Benito, B. y Salinas, J. (2008). **Los Entornos Tecnológicos en la Universidad.** Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 83-100. Documento [en línea] disponible en: <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos//1.pdf>
- León, C. y Col. (2008). **La Enseñanza Virtual en la Universidad de Sevilla.** Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 32, 7-20. Documento [en línea] disponible en: <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n32/1.pdf>.
- Mendaña, Cristina y Begoña González. (2004). **El papel de las WebQuest Como Herramienta para el Aprendizaje del Alumno en la Nueva Sociedad del Conocimiento.** En Actas Virtuales del III Simposio Virtual de Computación en la Educación,  
<http://www.somece.org.mx/virtual2004/ponencias/contenidos/CuervoCristina.htm>. [Abril de 2012].
- Prada, E (2005) **Las Redes de Conocimiento y las Organizaciones.** Revista Bibliotecas y tecnologías de la información Vol. 2 No 4 (Octubre – Diciembre) Año 2005
- Prat, A (2006) **Redes de Información Científica y Tecnológica en Redes de Conocimiento, Construcción, Dinámica y Gestión.** Albornoz, M y Alfaraz, C. Editores. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT)
- Royero, Jaim. (2005). **Las Redes Sociales de Conocimiento: El nuevo reto de las Organizaciones de Investigación Científica y Tecnología.** [On line] Consulta 27 de mayo de 2005. <http://www.monografias.com/trabajos19/redes-conocimiento/redes-conocimiento.shtml>
- Sardá, A., Márquez B., y Sanmartí, N. (2006). **Cómo Promover Distintos Niveles de Lectura en los Textos de Ciencias.** Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias, Vol. 5, N° 2, Vigo, España, Editada por la Universidad de Vigo, pp. 290-303.
- Tello, J y Aguaded, J. (2009) **Desarrollo profesional docente ante los nuevos retos de las tecnologías de la información y la comunicación en los centros educativos.** Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación, 34, 31-47. Documento [en línea] disponible en: <http://www.sav.us.es/pixelbit/actual/3.pdf>

UNESCO (1988) **Declaración Mundial Sobre La Educación Superior En El Siglo XXI: Visión y Acción**, Documento [en línea] disponible en: [www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

Yoguel, G. y Fuchs, M. (2003). "**Desarrollo de redes de conocimiento**; Estudio 1.EG.33.3,, Componente D; Préstamo BID 925 / OC-AR. Pre II." a solicitud de la Secretaría de Política Económica Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Bs As and Ministerio de Economía de la Nación.

# ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL METRO DE MARACAIBO

Nora Medina<sup>\*</sup>  
Aurimar Zarraga<sup>\*\*</sup>

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar el endomarketing como estrategia de motivación y productividad en Metro de Maracaibo. Metodológicamente, se utilizó un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental y de campo. Para obtener los resultados, se aplicó una encuesta a 20 trabajadores y una entrevista a la gerencia de recursos humanos y directiva. Los resultados arrojaron que en la empresa, las estrategias son llevadas a cabo de manera objetiva, razón por la cual se diseñaron una serie de recomendaciones, con el fin de orientar a la organización a mantener esa mística de motivación, ya que de ello parte la productividad y un excelente clima organizacional.

**Palabras clave:** Endomarketing, Estrategia y Motivación.

## ENDOMARKETING STRATEGY AS MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN THE METRO DE MARACAIBO

### Abstract

This research aims to analyze the strategy endomarketing as motivation and productivity in the Metro de Maracaibo. Methodologically, a type of descriptive research was used with a non-experimental design and field. To get the results, a survey of 20 workers and an interview with the management of human resources and management applied. The results showed that the company strategies are carried out objectively, which is why a number of recommendations were designed , in order to guide the organization to maintain the mystique of motivation , since this part productivity and excellent organizational climate.

**Keywords:** Endomarketing, Strategy and Motivation.

\* Maestrante en Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Administración Mención Banca y Seguros (URBE). Correo Electrónico: [noraag820@gmail.com](mailto:noraag820@gmail.com)

\*\* Maestrante en Gerencia Empresarial (URBE). Licenciada en Relaciones Industriales (URBE). Correo Electrónico: [aurimarzarraga@hotmail.com](mailto:aurimarzarraga@hotmail.com)

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito principal analizar el endomarketing como estrategia de motivación y productividad en Metro de Maracaibo, con el fin de incrementar la motivación de los empleados, la participación de las decisiones, el reconocimiento de sus logros, el cumplimiento de los objetivos y la delegación de poder, lo que traería como consecuencia que el personal sea más colaborador y mucho más propenso a proponer ideas y mejoras, aumentando la satisfacción y el compromiso que tienen con la organización.

Por otro lado, normalmente en las organizaciones modernas se piensa que el marketing solo está dirigido al cliente, esta teoría subyace porque las empresas hacen grandes inversiones en capacitar a sus empleados para captar y retener a los clientes en cuanto al servicio que se quiere ofrecer, sin percatarse del descontento de sus propios trabajadores. Pero en la actualidad toda empresa requiere de una buena estrategia organizacional, es por ello que se considera importante implementar el Endomarketing dentro de las mismas; ya que por medio de este se incrementa la motivación de los empleados.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, José María Cubillo y Julio Cerviño Fernández (2008, p.55) definen el marketing interno como “el conjunto de actividades dirigidas a planificar, gestionar y controlar a los empleados de la organización, de modo que desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y se cumpla los objetivos de las empresas turísticas y de los empleados”

En este sentido el Endomarketing promueve la motivación de los trabajadores, el mejoramiento del clima organizacional y la obtención de un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador, ya que sus sugerencias son escuchadas y sus necesidades tomadas en cuenta. Metro de Maracaibo, a través del Centro de Entrenamiento, lleva a cabo la capacitación de los trabajadores, analizando:

- Elementos externos: Funcionamiento de la vía ferroviaria (metro), vía terrestre (metrobus).
- Elementos internos: Identificar las necesidades de los empleados, sus expectativas y motivaciones.

- Diseñar e implementar planes orientados a satisfacer las necesidades de los empleados.
- Trabajar para optimizar la comunicación entre la empresa y los empleados generando un compromiso, reconocimiento y sensación de pertenencia a la empresa.
- Supervisión y el control del plan: analizando sus resultados y determinando qué está funcionando bien, qué no lo está haciendo y la propuesta de mejoras.

En definitiva, el endomarketing busca que los empleados se sientan parte de la empresa, que tomen conciencia de la importancia de sus aportes al fortalecimiento de la misma y que lleven a cabo acciones que redunden en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización y para ellos mismos. Por otra parte aumenta la productividad de los trabajadores que realizarán sus labores de un modo mucho más eficiente con la consecuente reducción en los costos y el aumento tanto de las ventas como de los beneficios.

## **Fundamentación Teórica**

### **Endomarketing, Un Pilar Fundamental del Clima Organizacional**

Desde el punto de vista teórico el Endomarketing, conocido también como “marketing interno”, se define como una estrategia aplicada en la actualidad por las empresas, la cual analiza los principales factores que intervienen en la edificación de un clima apropiado, con el fin de lograr un vínculo fuerte con sus empleados, ayudando así a determinar los deseos, las necesidades y las apetencias de los mismos, logrando así alcanzar su fidelización y motivación, lo cual conduce a mejoras en el clima organizacional, pilar fundamental en toda compañía.

Según Kotler y Lane Keller (2009) “el marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. De acuerdo a Alcaide (2010), el marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes con todos los servicios que comercializa la organización

En consecuencia, el endomarketing de acuerdo a dichos autores, no es más que la técnica que utiliza una organización, para lograr la motivación, el mejor desempeño de las actividades y por ende mejoras en los servicios ofrecidos, lo cual aumenta el grado de satisfacción de los clientes externos.

Asimismo, se puede confirmar que el endormarketing o marketing interno, tiene como intención motivar y adiestrar al talento humano, con el fin de lograr la optimización de los productos y/o servicios ofrecidos.

El clima organizacional se considera un factor fundamental hoy en días para todas las organizaciones, puesto que todas buscan un continuo mejoramiento con el fin de aumentar la productividad sin perder el interés en el talento humano. El trato que se provea a los subordinados y la relación entre el personal de la empresa, son considerados pilares fundamentales para el éxito. Llaneza (2007) plantea que el clima organizacional “Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores”

Por lo antes expuesto, las compañías en la actualidad no solo deben preocuparse por lo que piensen los clientes externos, sino que también deben tomar en cuenta los intereses y pensamientos de sus empleados, es por ello la necesidad de implementar estrategias relacionadas con el marketing interno.

Dentro del cuadro 1, detallado a continuación, se evidencia la comparación de los componentes integrantes del marketing externo y del marketing interno:

**Cuadro 1**

**Componentes de Marketing Externo y Marketing Interno**

<b>Marketing Externo</b>	<b>Marketing Interno</b>
Cliente/Consumidor	Trabajador dependiente/Empleado
Producto	Empresa/Área de recursos humanos
Comunicación	Comunicación interna/Participación
Canal de distribución	Conducción/Mandos medios
Incremento de los resultados de la organización	Incrementar la productividad mediante el incremento de la motivación

**Fuente:** Adaptación del cuadro realizado por Del Prado (1998)



Dentro de las estrategias a implementar mediante el endomarketing se consideran:

- Manuales corporativos
- Congresos y convenciones
- Viajes e incentivos lucrativos
- Eventos de motivación y liderazgo
- Eventos de navidad y días festivos
- Intranet y nuevas tecnologías

### **Motivación, Como Estrategia Para Aumentar el Desempeño Laboral**

La motivación implica a través de un plan, dirigir los esfuerzos conjuntos del capital humano, para configurar positivamente el comportamiento de cada trabajador, logrando fomentar un mayor compromiso por parte de cada uno de ellos hacia la organización.

Al respecto, Robbins y Coulter (2007) expresan que la motivación se refiere a: los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo

Por otro lado, Munch (2008) define la motivación como “La labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados”. Así mismo expresa que la motivación describe la razón que impulsa y conduce a los empleados a ser productivos dentro de la organización.

Al comparar las definiciones anteriormente expuestas, se puede afirmar que ambas poseen mucha similitud, pues plantean que la motivación es un proceso netamente relacionado con el ser humano y su deseo de realizar el mejor esfuerzo para alcanzar objetivos o metas que sean de su interés. Es posible ratificar entonces, que la motivación es un elemento primordial para el éxito de toda organización, ya que de ella depende en mayor medida la consecución de logros importantes y objetivos.

Las estrategias están estrechamente relacionadas con el éxito, tanto de las personas como de las organizaciones, dicho éxito se consigue cuando se alcanzan los objetivos marcados. Las estrategias motivacionales deben ser coherentes con las necesidades

de los empleados, la estructura organizativa y valores de la empresa.

Para Koontz y Weihrich (2007) las estrategias son planes que se utilizan para reflejar las operaciones de una organización; también las definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas.

En concordancia con lo antes expuesto, se considera que es de suma importancia implementar estrategias de motivación en las organizaciones, ya que de ello depende que el personal se mantenga identificado e interesado en las actividades a realizar.

### **Productividad, Factor de Éxito Para Toda Empresa**

En toda organización, la productividad es una pieza fundamental para su desarrollo y el aumento de la rentabilidad, la misma se considera el resultado de las operaciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa, lo cual a su vez crea un buen ambiente laboral.

**Para lograr una buena productividad empresarial** es necesaria una buena gestión empresarial, la cual abarca un conjunto de técnicas que se aplican al agregado de una empresa.

Anaya (2007) define la productividad “como la relación entre el output de productos o servicios obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos”

Siguiendo el orden de ideas, Tejada (2006) expresa que “la productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente puede definirse como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos”

Al confrontar las ideas plasmadas por los autores citados, se puede afirmar que la productividad es la relación que existe entre los ingresos y egresos de una compañía con los recursos empleados para la elaboración de los productos y/o servicios.

Según Fernández (2008), la productividad “es la relación entre la producción de un período y la cantidad de recursos consumidos para alcanzarla”

En términos generales, la productividad se alcanza, cuando se reducen los

Insumos manteniendo la calidad, cuando se incrementa la producción reduciendo los insumos y cuando se incrementan los productos utilizando la misma cantidad de materiales.

### Metodología

Este artículo implica un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental y de campo. Para obtener los datos de la investigación se realizó la aplicación de una encuesta una serie de empleados y entrevista dirigida a la gerencia de recursos humanos de la Empresa Socialista Metro de Maracaibo C.A.

### Resultados

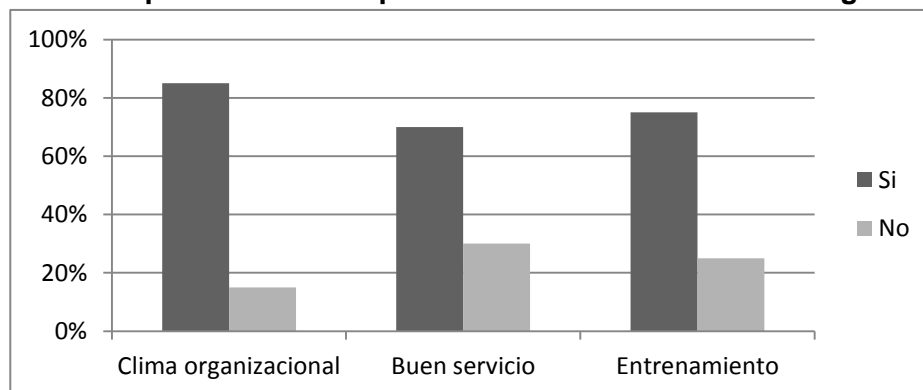
Para la presentación de los resultados, se diseñaron una serie de tablas por variables, las cuales muestran las interrogantes y las medidas utilizadas para los fines del análisis con sus respectivos valores arrojados a través del procesamiento de datos.

**Tabla 1**  
**Porcentaje de respuestas con respecto a la variable Endomarketing**

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Considera usted que el clima organizacional dentro de la empresa es apropiado?	85%	15%
¿Considera usted que los operadores de asistencia al usuario aplican un buen servicio al cliente?	70%	30%
¿Cree que la empresa aplica entrenamiento necesario para cubrir las necesidades requeridas por el trabajador?	75%	25%

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Grafico 1**  
**Respuestas con Respecto a la Variable Endomarketing**



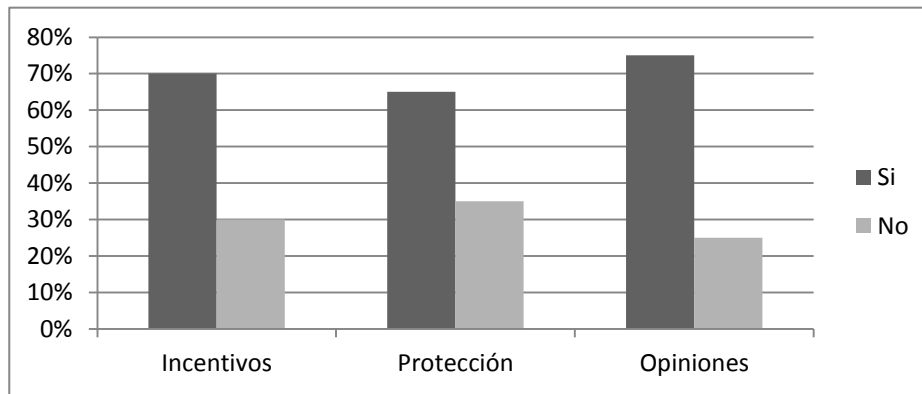
**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

**Tabla 2**  
**Porcentaje de respuesta con respecto a la variable Motivación**

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Cuenta usted con los incentivos necesarios para el buen desarrollo de sus labores?	70%	30%
¿Se siente usted protegido por sus directivos?	65%	35%
¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta?	75%	25%

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Grafico 2**  
**Respuestas con Respecto a la Variable Motivación**



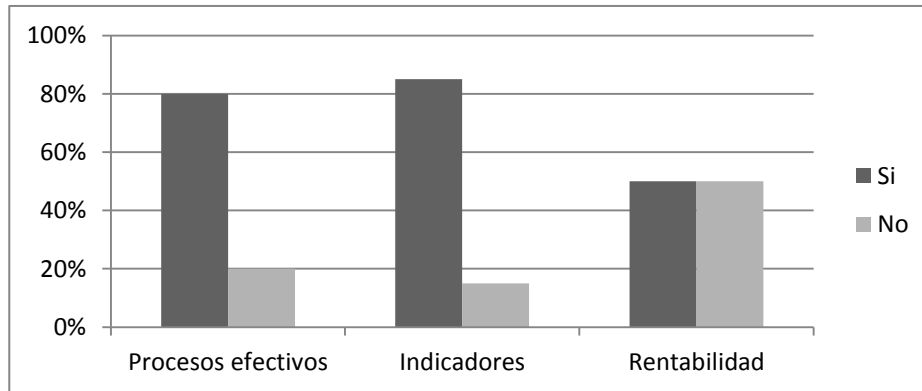
**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Tabla 3**  
**Porcentaje de respuesta con respecto a la variable Productividad**

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Considera usted los procesos de producción efectivos?	80%	20%
¿Desarrollan dentro de la empresa indicadores de eficiencia y efectividad?	85%	15%
¿La empresa mantiene un nivel de rentabilidad estable?	50%	50%

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Grafico 3**  
**Respuestas con Respecto a la Variable Productividad**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

### **Discusión**

En la tabla 1, en relación a la dimensión referida al clima organizacional, el 85% del personal considera que el mismo es apropiado, mientras el 15% restante piensa que no. Por otro lado, en lo referido a si los operadores de asistencia al usuario brindan un buen servicio, el 70% expreso que sí, mientras que el otro 30% señaló que no. Por último, el 75% de las personas piensa que la empresa aplica el entrenamiento necesario para cubrir las necesidades requeridas por el trabajador, mientras que el 25% que resta opina que no.

De acuerdo a la tabla 2, referente a la motivación, el 70% de los encuestados afirmó contar con los incentivos necesarios para el buen desarrollo de sus labores, mientras que el 30% considera que no. Asimismo, en relación a la interrogante que expresa si se sienten protegidos por sus directivos, el 65% de las personas respondió que sí, mientras que el 35% restante expreso que no. Al mismo tiempo, el 75% del personal encuestado testificó que sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que el otro 25% considera que no.

Por último, la tabla 3 refleja que un 80% del personal expresa que los procesos de producción son efectivos, mientras que el otro 20% considera que no. Por otro lado, en lo referente a si dentro de la empresa desarrollan indicadores de eficiencia y efectividad, un 85% de los encuestados dijo que si, mientras el 15% restante opina que no.

Asimismo, el 50% de la población considera que la empresa mantiene un nivel de rentabilidad estable, mientras el otro 50% indicó lo contrario.

Lo anterior refleja que dentro de la Empresa Socialista Metro de Maracaibo C.A, se lleva a cabo de manera positiva las estrategias de Endomarketing, la motivación y por ende el aumento de la productividad ya que analizando las repuestas suministradas, en relación a cada interrogante los porcentajes se reflejan altos en el ítem de afirmación.

## **Conclusiones**

El Endomarketing, se plantea como una de las estrategias para mejorar las condiciones de vida de los empleados y por ende, fortalecer sus vínculos con las empresas, otorgar incentivos, bonificaciones y capacitaciones que vayan en pro de su crecimiento laboral y personal; además de un salario justo, acorde con sus capacidades, formación y experiencia. Este tipo de incentivos vistos desde la óptica de inversión y no como gasto, tienen como efecto una retribución casi inmediata, representada en valiosos esfuerzos.

Otra de las razones por las cuales resulta positivo para las empresas, la puesta en marcha de las propuestas del Endomarketing en sus negocios, es el fortalecimiento de la cultura organizacional que logran a través de la aplicación de políticas de humanización y la vinculación, a conciencia, de sus empleados con la visión, misión y valores corporativos; de esta forma, garantizan que todos trabajen en pro de la consecución de los mismos objetivos y que la empresa logre mejorar sus indicadores en tiempos más cortos y con procesos más eficientes.

En concordancia con los resultados obtenidos de acuerdo a la variable de endomarketing, los mismos reflejan que dentro de la Empresa Socialista Metro de Maracaibo C.A, existe un clima organizacional acertado, asimismo implementan entrenamientos y mantienen un buen servicio a los clientes, razón de ser de toda compañía.

Siguiendo con los resultados adquiridos de acuerdo a la variable de Motivación, se evidenció que la Empresa Socialista Metro de Maracaibo C.A, realiza planes de incentivos y de protección dirigidos a los empleados que allí laboran. Asimismo se

constató que las opiniones de los subordinados son tomadas en cuentas por parte de los directivos.

En relación a la variable de Productividad, se observó que dentro de la Empresa Socialista Metro de Maracaibo C.A, se lleva a cabo un proceso de producción efectivo, aplicando indicadores de eficiencia y eficacia. Sin embargo la encuesta arrojó que los niveles de rentabilidad con medianos.

## **Recomendaciones**

A los efectos de contribuir con el mejoramiento de la motivación y de la productividad dentro de la Empresa Socialista Metro de Maracaibo, C.A se plantean algunas recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente artículo:

Se sugiere efectuar un programa de mejora continua de los procesos dentro de la organización, con el fin de obtener un mayor nivel de rentabilidad.

Se recomienda que para mantenerla empatía hacia el cliente interno y mejoras de los factores internos, la organización debe realizar capacitaciones a los empleados, para mantener y mejorar las instalaciones físicas, colaborando con la satisfacción de los clientes.

En base a mejorar la gestión del capital humano, se recomienda seguir elaborando programas de motivación que mantengan proactivo e involucrado al trabajador dentro de la organización, asignar reconocimientos mensuales que permitan que el empleado se sienta satisfecho y entusiasmado.

Se propone realizar cada tres (3) meses a los subordinados, un tipo de encuesta, la cual permita identificar los pensamientos de los clientes internos y las opiniones que los mismos tengan de los procesos y/o actividades llevadas a cabo dentro de la organización.

## **Referencias Bibliográficas.**

Alcaide, J. (2010). ***Fidelización de Clientes***. España. Editorial ESIC.

Anaya, J. (2007). ***Logística Integral***. España. Editorial ESIC.

Cassani, F. (2008). ***Economía 1º***. España. Editorial Editex.

Cubillo, J. y Cerviño, J. (2008). ***Marketing Sectorial***. España. Editorial ESIC.

Koont, H y Weirhrich, H. (2007). **Fundamentos Administrativos**. India. Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2009). **Dirección de Marketing**. Mexico. Editorial Prentice Hall.

Llaneza, J. (2007). **Ergonomía y Psicología Aplicada**. España. Editorial Lex Nova.

Munch, G. (2008). **Planeación Estratégica**. Editorial Trillas.

Robbins, S y Coulter, M. (2007). **Administración**. Editorial Prentice Hall.

Tejada, B. (2006). **Administración de Servicios de Alimentación**. Colombia. Editorial Universidad de Antioquía.