



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



**MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA
ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR
PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN
ETNOGRÁFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A.**

**Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de
Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos
Paradigmas Gerenciales**

Autor: Msc. Víctor Hugo Pinto Ojeda.

Tutora: Dra. Aura Hernández.

**Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,
Estado Carabobo, Venezuela**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS
PRÁCTICAS GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA
ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR
PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN
ETNOGRÁFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A.**

**Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de
Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos
Paradigmas Gerenciales**

Bárbula, Octubre de 2015

DEDICATORIA

Inicialmente este trabajo está dedicado a mi Padre Dios, porque toda mi vida entra en tus planes, es claro que no necesitas nada de mí, y yo todo de Ti, pero con humildad quiero que recibas el esfuerzo de este trabajo como ofrenda por la gracia de tenerme entre tus hijos.

También deseo honrar a tres personas que han significado mucho en mi vida, especialmente porque compartimos una gran pasión: el amor por la Universidad de Carabobo. Cada uno de ellos en un momento de mi vida universitaria, contribuyó para forjar lo que hoy soy: El Prof. Ricardo Loaiza, mi querida amiga y compañera de Cátedra la Prof. Guillermina López y el Prof. José Ángel Ferreira

Dedico este esfuerzo, a mis ahijados de la LXXVI Promoción de Contadores Públicos de la Universidad de Carabobo, a ellos que son la promesa de un futuro grandioso, al que no podemos renunciar

A mi Familia porque nada en este mundo soy sin el amor, el cuidado, el soporte y las atenciones de todos ellos

Finalmente, a mis compañeros de la cohorte 2010, especialmente a Ana, Magdiel y Adrian

AGRADECIMIENTOS

Inmensamente agradecido a Dios por regalarme los talentos y ayudarme a hacer uso de ellos, por su Amor de Padre y Hermano, por su luz y guía a través del Espíritu Santo

A la Universidad de Carabobo por cobijarme en su seno, y brindarme no sólo la posibilidad de ser un buen profesional, sino ser mejor persona

A la Junta Directiva, la Gerencia y a todo el personal de Maggie Paul, C.A. por el apoyo y por haberme permitido combinar la actividad de investigación, con la emocionante experiencia de ejecutar la práctica gerencial

A la Comisión Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, especialmente al Dr. Mujica por su dedicación para brindarnos un programa de altísima calidad

A la Dra. Aura Hernández, mi tutora por la confianza depositada en mí y su inestimable apoyo

A la Dra. Gladys Maribel Guillén, quien ha sido guía y promotora de nuestro avance, sus consejos, su sabiduría, y sobre todo su amistad, le tienen en un especial lugar de mi corazón

A mi hermana Nancy, por haber dedicado parte de tu tiempo, conocimientos y experiencia doctoral para ayudarme a darle forma a este logro

A Guillermina, mi amiga del alma, porque tus consejos me permitieron puntualizar aspectos fundamentales de este trabajo

A Ornella, Jessica y Eduardo, gracias porque ustedes le han puesto color, le han dado forma y han sabido plasmar en imágenes nuestras ideas, y todo lo que hasta ahora hemos hecho, formamos un gran equipo

A todos y cada uno de los que en el transcurso de este tiempo de crecimiento personal, me han brindado su aliento y soporte

A todos muchas gracias



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando Cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dra. Aura Hernández** CI: 7.117.683, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral:

MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN ETNOGRÁFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A.

Presentado por el ciudadano. VÍCTOR HUGO PINTO OJEDA, titular de la CI: 7.133.891, participante del programa de doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 19 días del mes de Octubre de 2015.

CI: 7.117.683



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 140 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

"MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN ETNOGRAFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A."

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el (la) aspirante:

PINTO O. VICTOR H.

C.I.: 7.133.891

Realizado bajo la tutoría de la **DOCTORA AURA HERNÁNDEZ** Cédula de Identidad N^o. 7.117.683

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma esta Aprobada.

En Bárbula a los diecinueve días del mes de Octubre del año 2015

Prof: **DR. ANDRÉS PERAZA (Pdte.)**

C.I: **3126689**

Fecha: **19-10-2015**

Prof: **DR. FRO DEL CANTO**

C.I: **1624182**

Fecha: **19/10/2015**



Prof. **DR. FRANCISCO BRIBIESCAS**

C.I: **9-13522957**

fecha: **19-OCTUBRE-2015**

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	v
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE REPRESENTACIONES VISUALES.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE CONTROL Y PRÁCTICA GERENCIAL: UNA MIRADA A LA REALIDAD DEL SECTOR DE MANUFACTURA DE PLÁSTICO

1.1 Gestión de Control, una revisión teórica.....	4
1.2 La Práctica Gerencial, lo que hacen los gerentes	17
1.3 ¿Por qué se ha centrado el estudio en las empresas de manufactura del plástico del estado Carabobo?.....	22

CAPÍTULO II

CAPITALIZANDO LA PRÁCTICA GERENCIAL EN FUNCIÓN DE LA METÓDICA: ETNOGRAFÍA APLICADA A LA EMPRESA

2.1 La etnografía aplicada a la empresa.....	32
2.2 Conociendo a los protagonistas, diez personas responsables de la gestión de control y la práctica gerencial.....	34
2.3 Una cadena de valores para fortalecer la dimensión ética de nuestro trabajo	37
2.4 Afianzando los valores: nuestro primer calendario, promoviendo participación y capitalizando ideas.....	43
2.5 Un año después, de nuevo el calendario.....	60

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO III PRÁCTICA GERENCIAL Y GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS COMPETENCIAS DE DIRECTORES Y GERENTES

3.1 Competencias de la Dirección y la Gerencia para la Gestión de Control.....	69
3.2 Conceptualización de la gestión de control, a partir de lo que explican gerentes y directores.....	76
3.3 La gestión de control en la práctica.....	82
3.4 La práctica gerencial pensada y ejecutada por sus protagonistas.....	90

CAPÍTULO IV ÉTICA, PRÁCTICA GERENCIAL Y GESTIÓN DE CONTROL: MECANISMOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA

4.1 Dimensión ética de la práctica gerencial y la gestión de control, en la voz de los protagonistas.....	104
4.2 Sistemas de Gestión de la Calidad y Sistemas de Control Interno: ISO 9000 y COSO, una aleación posible.....	112
4.3 La experiencia en Maggie Paul: certificación ISO 9001:2008 y control interno.....	122

CAPÍTULO V VALORES, INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO (V.I.A.S.): UN MODELO TEÓRICO PARA LA PRÁCTICA GERENCIAL Y LA GESTIÓN DE CONTROL

5.1 Modelo Teórico V.I.A.S. para la práctica gerencial y la gestión de control.....	130
5.1.1 Valores: cimientos de un modelo para la práctica gerencial y la gestión de control.....	135
5.1.2 Innovación: creatividad y promoción de ideas para una mejor gestión.....	141
5.1.3 Aprendizaje: competencias y conocimiento para la mejora continua.....	152
5.1.4 Seguimiento: un tablero para visualizar la gestión.....	159
5.2 Modelo V.I.A.S.: Evidencias de aplicación.....	163

ÍNDICE GENERAL

5.2.1 Experiencia ¿Sabías que...?	163
5.2.2 Modelo V.I.A.S: Inventario de videos institucionales.....	170
5.2.3 Modelo V.IA.S.: Ediciones de cursos y capacitación.....	172
5.2.4 Modelo V.I.A.S: Mejora de indicadores de gestión.....	175
CONSIDERACIONES FINALES.....	177
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
ANEXOS.....	188

INDICE DE CUADROS

Nº		Pág
1	Competencias directivas y gerenciales develadas por los protagonistas.....	75
2	Conceptualización de la Gestión de Control.....	81
3	Conceptualización de la Práctica Gerencial.....	103
4	Matriz de Validación de Aspectos Coincidentes en el Discurso de los Protagonistas (Informantes Clave).....	126
5	Representación del Modelo Teórico V.I.A.S. para la Práctica Gerencial y la Gestión de Control en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Nº		Pág
1	Las competencias para ejercer la gerencia.....	20
2	Encuesta Valores MP, resultados 2013 – 2014.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.		Pág.
1.1	Evaluación del control interno en empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo – Venezuela (Junio 2009).....	24
1.2	Evaluación del control interno en empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo – Venezuela con procesos de implantación de Sistemas ERP.....	26
1.3	Evaluación del Sistema de Control Interno de empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo – Venezuela (Junio 2012).....	27
1.4	Cierre de acciones correctivas y preventivas ejercicio 2013 – 2014....	175
1.5	Cierre de acciones correctivas y preventivas ejercicio 2014 – 2015....	176

ÍNDICE DE REPRESENTACIONES VISUALES

N°		Pág
1	Pendón 28 Aniversario – Esfuerzo.....	37
2	Pendón 28 Aniversario – Honestidad.....	38
3	Pendón 28 Aniversario – Confianza.....	39
4	Pendón 28 Aniversario – Respeto.....	40
5	Calendario Valores MP 2014 – Portada.....	45
6	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Enero.....	46
7	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Febrero.....	47
8	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Marzo.....	48
9	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Abril.....	49
10	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Mayo.....	50
11	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Junio.....	51
12	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Julio.....	52
13	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Agosto.....	53
14	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Septiembre.....	54
15	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Octubre.....	55
16	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Noviembre.....	56
17	Calendario Valores MP 2014 – Mes de Diciembre.....	57
18	Pancarta Soy Maggie Paul – Juntos Somos Más.....	59
19	Pendones 29 Aniversario – Esfuerzo, compromiso y responsabilidad.....	62
20	Pendones 29 Aniversario – Familia, pertenencia y solidaridad.....	63
21	Calendario Valores MP 2015.....	65
22	Fotografías Campaña Soy Maggie Paul – Juntos Somos Más.....	104
23	Pancarta 28 Aniversario - Responsabilidad Social.....	107
24	Fotografías Campaña Soy Maggie Paul – Juntos Somos Más.....	108
25	Fotografías Campaña Soy Maggie Paul – Juntos Somos Más.....	109
26	Fotografías Campaña Soy Maggie Paul – Juntos Somos Más.....	110
27	Pancarta 29 Aniversario – Venezuela nos inspira.....	139
28	Fotografías Programa Competencias MP.....	172
29	Fotografías Programa Competencias MP.....	173
30	Fotografías Programa Competencias MP.....	174

MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LA PRÁCTICA GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA ADMINISTRACIÓN, EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN ETNOGRÁFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A.

Autor: Msc. Víctor Hugo Pinto Ojeda

Tutora: Dra. Aura Hernández

Fecha: Octubre de 2015

Resumen

La presente investigación se planteó como objetivo crear un modelo teórico para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la Dirección y la Alta Administración en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo, ante la evidencia de una persistente debilidad en los sistemas de control interno, esto motivado por limitaciones claras de la gestión de control y la práctica gerencial desarrollada en las empresas pertenecientes al sector, todo esto conlleva a la imperiosa necesidad de estas empresas de optimizar sus procesos gerenciales y operativos para una mejor gestión, orientada hacia el logro de objetivos y a la sostenibilidad en el tiempo. Se desarrolló como una investigación cualitativa, a través de la etnografía y la teoría fundamentada, los datos se obtuvieron por medio de la observación participante y otras técnicas, el proceso implicó un lapso de aproximadamente dos años, teniendo como norte la propuesta de capitalización de la práctica gerencial en función de la aplicación del método etnográfico en la empresa. Como resultado se presenta un Modelo Teórico basado en Valores, Innovación, Aprendizaje y Seguimiento (V.I.A.S.) para la Gestión de Control y la Práctica Gerencial. De igual manera se conceptualizó la gestión de control como aquella generadora de cambios, a través de la conciencia, el fortalecimiento de los valores, el aprendizaje y el conocimiento de la gente, y la práctica gerencial como las acciones que el gerente lleva adelante para garantizar la continuidad de las actividades de la organización. Se develó la dimensión ética de estas a través de la experiencia de un grupo de directores y gerentes, fundamentada principalmente en los valores.

Palabras Clave: Gestión de Control – Práctica Gerencial – Etnografía

**MODELO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DE CONTROL DESDE LA
PRÁCTICA GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN Y LA ALTA
ADMINISTRACIÓN, EN EMPRESAS DE MANUFACTURA DEL SECTOR
PLÁSTICO DEL ESTADO CARABOBO: UNA APLICACIÓN
ETNOGRÁFICA EN LA EMPRESA MAGGIE PAUL, C.A.**

Author: Msc. Víctor Hugo Pinto Ojeda

Tutora: Dra. Aura Hernández

Date: October 2015

Abstract

This research was the purpose to create a theoretical model for management control from the management practices for management and senior management in manufacturing companies in the plastics sector of Carabobo state, on the evidence of persistent weakness in the internal control systems, this motivated by clear limitations of management control and management practice developed in companies belonging to the sector, all this leads to the urgent need for these companies to optimize their management and operational processes for better controlling, aimed at achieving objectives and sustainability over time. It was developed as a qualitative research, through ethnography and grounded theory, data were collected through participant observation and other techniques, the process involved a period of about two years, having as proposal capitalization management practice based on the application of the ethnographic method in the company. As a result a values-based, Innovation, Learning and Monitoring (VIAS) for the Control and Management Practice Management Theoretical Model is presented. Similarly, the control and management changes that generates conceptualized, through awareness, strengthening values, learning and knowledge of people management practice and the actions that the manager carries out to ensure the continuity of the activities of the organization. The ethical dimension of these are revealed through the experience of a group of directors and managers, based mainly on values.

Key Words: Management Control - Practice Management - Ethnography

INTRODUCCIÓN

Construir conocimiento en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, he ahí la tarea que se nos propuso al escoger los estudios en esta disciplina, sin embargo, cuánto conocimiento se genera en las organizaciones, y cuánto de ese conocimiento se desperdicia porque no es canalizado adecuadamente. En el desarrollo de la práctica gerencial, diariamente millones de personas producen infinidad de nuevos conocimientos en el ámbito de la administración, adaptando procedimientos, organizando actividades, o simplemente desarrollando su labor cotidiana; entonces, dado que buena parte del conocimiento se genera en las empresas, por qué no tratar de capitalizar la práctica profesional de gerentes, directores y de todo el personal, en favor de una mejor gestión.

El saber, utilizado como “saber que” está relacionado con lo teórico, y el saber, seguido de un verbo en infinitivo, se asocia a lo práctico, estos conceptos se asocian a la generación de competencia, la cual se entiende como un mecanismo por el que los individuos comprenden y controlan su entorno.

De acuerdo con lo anterior, es para la gerencia un aspecto de suma importancia encarar el proceso de gestión del conocimiento, requerido para estimular las competencias de las personas en las empresas. Es a través del conocimiento que la gente toma conciencia de sus responsabilidades, apuntalado esto con el estímulo a la integridad para sustentar la gestión con valores.

De igual manera, esa gestión debe ser capaz de dibujar las oportunidades en el futuro, es decir, soltar el pasado para trabajar en la creación, esto es entender la innovación como una herramienta mediante la cual la organización puede determinar su propio destino. La innovación supone renunciar sistemáticamente, dejar pasar para encontrarse con lo desafiante y novedoso. La novedad también debe orientar a las

organizaciones a procurar sistemas de mediciones para hacer seguimiento, y así alinearse con su estrategia.

Es en el contexto de los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento, que el desarrollo de la práctica gerencial se encuentra con la gestión de control, ambas responsabilidad de la alta administración y la dirección, y que se integran mediante la creación de un modelo teórico, en el cual gerentes y directores pueden encontrar apoyo para reforzar la gestión organizacional en su conjunto.

La presente investigación surge como una manera de capitalizar el trabajo de un gerente para crear y aportar conocimiento a las Ciencias Administrativas y Gerenciales. El abordaje de este trabajo se realizó desde los métodos cualitativos de la etnografía y la teoría fundamentada, las cuales a través de la observación participante, una observación prolongada, dado que el investigador es parte del grupo social que se investigó, formando parte de la “tribu” que lleva a cabo la gerencia en la empresa estudiada.

Todo el trabajo desarrollado se presenta organizado en cinco capítulos, mediante los cuales se puede tener el entendimiento de las diferentes actividades que permitieron al investigador, a través de sus informantes clave, aquí llamados “protagonistas” capturar los datos que emergieron de la manera como un grupo de gerentes y directores llevan a cabo su práctica gerencial y la gestión de control, para finalmente construir un modelo teórico, representado gráficamente y que se plantea para su aplicación en empresas manufactureras del plástico mediante su adaptación, según sea la práctica gerencial predominante y el modelo de control interno que utilice, es así como:

El Capítulo I presenta una mirada a la realidad del sector de manufactura de plástico en relación a la gestión de control y la práctica gerencial, partiendo de la

revisión de los escritos y postulados de diferentes teóricos, pero también de la experiencia previa en trabajos de investigación realizados por el autor de la presente, en su carácter de docente universitario y en el ámbito privado de la profesión de Contador Público.

En el Capítulo II muestra los aspectos metodológicos que rigieron el desarrollo de la investigación, teniendo como norte la propuesta de capitalización de la práctica gerencial en función de la aplicación del método etnográfico en la empresa, se presenta cómo a través de la etnografía, fue posible llevar adelante el trabajo de investigación, y mediante los datos que emergieron de la observación participante y distintas actividades realizadas se logró la identificación de los aspectos clave para la conformación del modelo teórico propuesto.

El Capítulo III se presenta una visión de la práctica gerencial y la gestión de control, desde las competencias de la dirección y la gerencia, tomando como referencia la experiencia y los criterios esbozados por el equipo directivo y gerencial que conformó al grupo de informantes clave.

En el Capítulo IV, se obtuvo una visión sobre la dimensión ética y aspectos metodológicos de la gestión de control y la práctica gerencial.

En el Capítulo V se presenta el producto final de esta investigación, representado gráficamente por un modelo teórico para la gestión de control y la práctica gerencial, sustentado en cuatro pilares claramente definidos: valores, innovación, aprendizaje y seguimiento.

Para concluir, se presentan algunas consideraciones finales, que permiten dar cierre a la investigación, y se muestran documentos anexos que sustentan algunos aspectos del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DE CONTROL Y PRÁCTICA GERENCIAL: UNA MIRADA A LA REALIDAD DEL SECTOR DE MANUFACTURA DE PLÁSTICO

1.1 Gestión de Control, una revisión teórica

Las organizaciones modernas se debaten entre situaciones diversas que provienen de un entorno que es fuente de inestabilidades y cambios constantes, esto deja ver que entre organización y entorno se establece un fuerte intercambio de energía, recursos e información, entre otros elementos, y permite determinar que tanto su estructura, como su desempeño se explican mediante la teoría de sistemas. En este orden de ideas, las organizaciones, relacionan sistema y mundo, es decir constituyen una realidad compleja organizada, es por ello que desde la visión de la complejidad, se considera a la organización como un sistema complejo en el que operan lógicas diversas.

De acuerdo con lo anterior, estos sistemas complejos incorporan según plantea Ugas (2008) “el concepto de autoorganización y las nociones de autorreferencia, autoobservación, reflexión y autopoiesis”, los cuales refieren a características de los sistemas orientadas hacia la necesaria existencia de estructuras que permitan a las organizaciones su conducción, es así como en estas se reconoce a la administración como la instancia que las vincula con ese entorno cambiante y les facilita su gestión.

La administración, si bien como ciencia es de data reciente, puesto que entre las ciencias sociales, según Follari (2000) la primera en advertir esta situación fue la sociología, seguida de la economía y finalmente de la administración con los planteamientos de Taylor en 1911, se fundamenta teóricamente sobre bases sólidas que provienen del pensamiento de eminentes teóricos. De acuerdo a Koontz y

Weihrich (2004:6), la administración asume el carácter científico a partir de los siguientes fundamentos: sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos; obtención de armonía en acción grupal, en lugar de discordia; consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico; obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida, y desarrollo de la plena capacidad de los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

El conocimiento de las ciencias administrativas implica hacer referencia de irrefutables evidencias de su desarrollo histórico planteadas entre otros, por Platón, tal y como narra en Menón, citado por Medina y Navarro (1871) en relación a las virtudes del ser humano:

Primeramente, si quieres hablar de la virtud de un hombre, es manifiesto que la virtud de un hombre consiste en ser capaz de administrar los asuntos de la ciudad, con lo que poder beneficiar a los amigos y dañar a los enemigos, procurando, por su parte evitar todo sufrimiento. Si se trata de la virtud de una mujer, no es difícil contestar que consiste en administrar bien su casa para mantenerla en buen estado, y obedecer a su marido. Hay también una virtud que le es propia a los niños y a las niñas.... (p.333)

Por tanto, la actividad administrativa ha estado presente a lo largo del desarrollo de la humanidad, en igual forma Mujica, Ibáñez y Castillo (2010) concuerdan en asumir que son los ingenieros Taylor y Fayol quienes definitivamente impulsan a la Administración y a la Gerencia al status de ciencia, cuando entre 1911 y 1914 el paradigma predominante era el positivismo. Por su parte, Morales (2013) afirma que:

Lo importante es no generar confusiones entre la historia de las Ciencias Administrativas y Gerenciales con la Epistemología de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. La primera describe el acontecer y devenir de las mismas, su pasado, anécdotas y algunas posturas con planteamientos que anteceden al hecho científico; mientras la epistemología es filosofía de la ciencia, por tanto se

encarga de estudiar principios, fundamentos y demás aspectos por lo cual una disciplina alcanza el status de ciencia. (p.12)

El desarrollo alcanzado por la Administración como ciencia se puede percibir con mayor profundidad por los planteamientos derivados que la enmarcan en el contexto de las ciencias sociales, dentro de una filosofía determinada por el método científico como lo explican Ibáñez y Castillo (2012):

Sus métodos científicos se centraron en la observación y medición, su unidad de análisis fue el obrero individual aislado de su cuadrilla de la planta de producción, para observarlo, enseñarle y entrenarlo para llevarlo a su estado de máxima eficiencia en detrimento del haraganeo o bajo rendimiento sistemático, este obrero se capacitaba sólo para operaciones manuales, las intelectuales le eran asignadas a sus patronos. (p.248)

Los planteamientos anteriores evidencian que las Ciencias Administrativas y Gerenciales han tenido, en alguna forma, un pensamiento filosófico, una manera de advertir la realidad desde una postura epistémica. Se concibe entonces, la administración como un proceso mediante el cual se planifica, organiza, coordina, dirige y controla el trabajo de los miembros de una organización, procurando siempre el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos fijados. Administrar implica establecer un conjunto de lineamientos para lograr la máxima eficiencia posible en la coordinación de una entidad, y combinar apropiadamente el trabajo de las personas con los materiales necesarios para el logro de los objetivos, hecho este que se traduce en eficacia organizacional.

Es de este modo que, la tarea de administrar, plantea el control como un proceso que permite anticipar las posibles desviaciones de los resultados obtenidos sobre los estándares e intenta corregir tales desviaciones, orientando las actividades de las personas de la organización para que se alcance su misión, visión y objetivos, en tanto el cumplimiento de la filosofía organizacional. Desde el punto de vista

administrativo, el control está centrado en medir para corregir el desempeño individual y de la organización en su conjunto, de cara al cumplimiento de los planes.

Las empresas tratan con situaciones distintas día a día, lo que está directamente relacionado con la dinámica del ambiente, o con la porción del ambiente que es la que la empresa considera como importante para sí, en tal sentido Luhmann (1997:144) plantea que “la empresa es una organización que actúa según una racionalidad con arreglo a fines”, por lo tanto, el sentido de la empresa está precisamente en los fines que esta persigue, es decir, que está estrechamente relacionado al establecimiento de objetivos. Esto se puede analizar desde dos puntos de vista, el primero corresponde precisamente a las finalidades de la empresa, las que se identifican y se explicitan en la planificación estratégica, y la segunda está en la gestión del conocimiento, tal y como plantea Popper (1996:65), sea en la forma de aprendizaje individual o de aprendizaje colectivo en la organización.

Una organización social como la empresa presenta diferencias que son de gran importancia si se quiere alcanzar alguna clarificación de sus características sistémicas y que en principio se formalizan a través de los conceptos de sentido, de adaptabilidad y flexibilidad. Si bien Luhmann (1997:146) indica que “los sistemas sociales son un conjunto de individuos que interactúan con algún propósito”, en el caso de las empresas, este propósito está claramente definido y, para su desarrollo, existen personas y roles de los mismos que están específicamente diseñados para lograr resultados que tiendan a lo óptimo. Esto evidencia que las empresas corresponden a un tipo de organización social denominado sistema formal, en tanto éstos tienen la capacidad de organizarse de manera consciente y, a través de diversos dispositivos, desarrollar objetivos y estrategias, además de generar una cierta especialización de sus participantes en el sistema, que termina por generar un cierto aprendizaje colectivo organizacional que claramente señala los caminos que deben

ser seguidos para mantener viva la organización., todo esto deviene en lo que conocemos como el control.

La autopoiesis, plantean Maturana y Varela (1984:79) “es un concepto relativamente nuevo, fue estudiado y aplicado con bastante éxito para explicar la red de transformaciones que ocurren en la empresa”; su aplicación como una de las características básicas de las organizaciones sociales esbozan características autopoieticas de las organizaciones sociales, refiriéndose a ésta como autorregulación o autorreferencia, la aplicación efectiva de estas acepciones en las teorías administrativas no se había hecho evidente hasta el último tiempo.

Según indican Limone y Cademartori (1998), una primera definición de autopoiesis, es que “los sistemas sociales son capaces de manifestarse cerrados y abiertos a la vez, teniendo la capacidad de abrirse y cerrarse cuando lo estimen necesario y conveniente”. Esta definición, marca una característica importante a la hora de definir y de explicar el control. Éste se refiere a que los sistemas no son siempre abiertos, tal y como expresan Katz y Kahn (1986), ya que “tienen la capacidad de cerrar y abrir sus vinculaciones con el entorno a la vez, lo que propicia una base para el entendimiento y desarrollo del concepto de control”, y está, precisamente en esta capacidad de la empresa de abrirse y cerrarse, la razón por la cual las empresas muestran diferencias entre los resultados de largo, mediano y corto plazo, lo que se traduce en una empresa más o menos congruente, en la consecución de sus objetivos.

Es así como, el concepto de autopoiesis, hace alusión al grado en que la empresa toma en consideración al entorno al momento de desarrollar los procesos de planificación gerencial, y por ende de la manera en la que implantará los mecanismos de control administrativo, a los fines de mantener la supervivencia como primera prioridad.

De las ideas planteadas se desprende una serie de aspectos que evidencian la importancia del control, por tanto los responsables de administrar a las empresas deben dedicar esfuerzos para ejercerlo apropiadamente como parte fundamental de sus actividades, y a través de todas las demás funciones atribuidas a la administración, tales aspectos son los siguientes:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Permite determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, para impedir que se vuelvan a presentar en el futuro.
- Facilita localizar a los sectores responsables y establecer medidas correctivas.
- Proporciona información sobre la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en el logro de la productividad de la empresa.

El control se constituye entonces, en una guía para alcanzar los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles, por ello, se plantea como un proceso de retroalimentación de información sobre la eficiencia y la eficacia.

La administración ha sido definida de diversas maneras, y a ella se han asignado distintas funciones, sin embargo, de todo ese trabajo científico que ha significado la evolución de la administración, siempre es posible culminar afirmando que ella es un proceso inherente y necesario para todo tipo de organización. Entre tanto, la gestión de control, como una de las funciones destacadas de los gerentes encargados de administrar a las organizaciones y sus procesos, ha experimentado cambios significativos pasando de ser concebida como una gestión de planes organizacionales rígidos e impersonales de reglas y controles, hasta centrarse en la

concepción de un proceso basado en las competencias, habilidades, valores e integridad de las personas, poniendo la principal atención en la gestión de los procesos por parte de la gente con énfasis en la conciencia de control, o el autocontrol.

En consecuencia, la gestión de control se advierte como una dentro de un marco complejo de relaciones entre personas, normativas, procedimientos, tecnología y otros elementos, por tanto su abordaje se vuelve complejo cuando se suman varias perspectivas desde el punto de vista epistemológico, argumenta Sérieyx (1994:100) que en la empresa se transita de la complicación a la complejidad, y que el grado de complejidad “se incrementa por la multiplicación de las variables a tomar en cuenta en la decisión y en la acción, por el refuerzo de sus influencias recíprocas y de la instantaneidad de las relaciones que se establecen entre ellas”. Bien dicen Morin, Curiana y Motta (2002:89), “la complejidad es lo que esta tejido y forma un todo en el cual la suma de los elementos que componen ese todo es a la vez más y menos que el todo”, y en ella afirma también que la complicación puede ser controlada. En fin, la complejidad afecta sobre todo los esquemas lógicos de reflexión y obliga a una redefinición del papel de la epistemología. Se habla entonces de pensamiento complejo porque introduce a una epistemología de segundo orden, o del conocimiento del conocimiento. Una epistemología compleja cuyo esfuerzo se oriente no tanto al estudio de los sistemas observados, como a las dinámicas reflexivas.

En concordancia con lo planteado por Morin (et al) la gestión de control se enmarca en la complejidad de la organización, ya que se trata de un proceso muy informado, con numerosas interrelaciones, y no se conocen todas las lógicas internas. Tal proceso reacciona al contexto y se transforma. El resultado de una acción prácticamente nunca es el que estaba previsto. Puede ser más importante, más débil y aun inverso al que era esperado. Tal como lo señalan Robbins y Coulter (2005:125)

“los gerentes aspiran que sus organizaciones logren niveles altos de desempeño, y una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que usan las organizaciones exitosas”. De esta manera, al compararse a sí mismos con los mejores, los gerentes logran determinar brechas de desempeño específicas y áreas para optimizar, pueden establecer en donde se requieren mejores controles para el trabajo que se lleva a cabo, y de esta manera pueden dar respuesta a lo complejo de la gestión de control.

Por otra parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996:221) precisan que “las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para garantizar razonablemente que están avanzando, de manera satisfactoria, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de forma eficiente”; en consecuencia, los sistemas de control son necesarios porque una vez que los gerentes establecen sus planes y estrategias, deben garantizar que éstos se cumplan. Los gerentes deben encontrar formas de controlar lo que pasa en sus organizaciones, para asegurar propiciar la conciencia de control en su gente, mejorar la calidad, reducir los costos y asegurar de manera razonable el avance de la organización de acuerdo a lo planeado.

Un nuevo paradigma de la administración está orientado hacia los resultados según Drucker (1999:37), quien indica que “incumbe a la gerencia todo aquello que afecta el desempeño de la institución y a sus resultados, sean en el interior o en el exterior, encuéntrense bajo el control de la institución o totalmente fuera de él”.

En este orden de ideas, se hace necesario desarrollar mecanismos que permitan hacer seguimiento oportuno del avance y desempeño organizacional, en función de los objetivos propuestos o resultados esperados, tal y como establecen Robbins y Coulter, (2005:127) “la clave consiste en diseñar un sistema de control apropiado que ayude a la organización a lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia”.

Es común observar que las organizaciones tratan de establecer un sistema de control donde se mezclen tres aspectos muy importantes y que han sido definidos por Bateman y Snell (2001:236) como “el control de mercado, el control burocrático y el control del clan”, el control de mercado se basa en el uso de información financiera y económica, el burocrático hace énfasis en la autoridad organizacional, se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades para orientar el desempeño. Entre tanto, el control del clan se fundamenta en la idea de que los empleados pueden llegar a compartir los valores, expectativas y metas de la organización y actuar en consecuencia.

En fin, los actuales sistemas de control enmarcados en la función de control administrativo, combinan lineamientos que se orientan a contribuir en el logro de los objetivos de la organización, y según Mantilla (2005:14) se agrupan en las categorías de: confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de leyes y regulaciones del entorno, haciendo énfasis en la idoneidad de los recursos humanos.

En medio de lo dinámico, cambiante y globalizado del mundo de hoy, en donde la sustentabilidad de las empresas es prioritaria, la gestión de control se presenta como un tema de estudio de especial interés por parte de toda persona o profesional que intervenga de manera directa en la administración y conducción de un negocio, con el propósito de proteger los intereses de los accionistas, acreedores, empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general, mediante la contribución que los controles hacen a la obtención de seguridad razonable sobre el logro de objetivos relativos a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. En consecuencia, a través del control se establecen parámetros mediante los cuales se puede otorgar un cierto grado de seguridad a la continuidad de la empresa a largo plazo y la transparencia en todos los ámbitos de actuación de la misma, inicialmente a través de la generación de un ambiente propicio para la

promoción de la ética y los valores, una estructura organizacional acorde a las necesidades de la operación, una junta directiva con competencia para ejercer el control, personal con conocimientos y competencia profesional, entre otros factores que permiten el diseño de una estructura operativa fluida, pero controlada.

Una estructura y procedimientos de control bien diseñados y con claridad de objetivos, se convierten en una necesidad estratégica para las empresas a nivel mundial, reconociendo su aporte en la generación de valor y la transparencia de las empresas. No obstante, y de acuerdo a lo que plantea Schvarstein (1998), las cuestiones ontológicas de la gestión de control deben profundizar en el carácter dialéctico de las contradicciones, que incluyen los tres momentos de la dialéctica:

- El momento de la afirmación, en el cual se intenta con pretensiones de universalidad y perennidad, afirmar que la gestión de control contribuye de manera absoluta en el logro de los objetivos de la organización.
- El momento de la negación, que niega las pretensiones del momento de afirmación. Por lo que en el caso de la gestión de control, no todos los objetivos se pueden lograr de manera absoluta.
- El momento de negación de la negación, donde se niegan las particularidades para poder hacer algo y consiste en la resolución de las tensiones.

Otro aspecto ontológico significativo en el abordaje del objeto de investigación, pone énfasis en el uso de la metáfora como medio para facilitar la comprensión del objeto, porque existe una asociación sustitutiva entre la metáfora correspondiente y la gestión de control que ayuda a la comprensión de esta última, si se tiene una adecuada representación de la primera.

En los últimos años, el concepto de control ha tomado un auge significativo y ha evolucionado ampliamente, probablemente, por las crisis financieras, los escándalos económicos, contables y administrativos; y los fracasos institucionales provocados por la corrupción y los malos manejos de capital de grandes empresas a nivel mundial. La conjunción de estos acontecimientos ha impulsado la relevancia del tema y ha permitido también el afianzamiento de otros, tales como el gobierno corporativo, convirtiéndolos en temas prioritarios tanto para la comunidad de negocios, las instituciones financieras, así como para los países en desarrollo, los mercados emergentes, y la economía en general.

En este sentido, diversos han sido los enfoques desarrollados con el objeto de formalizar y estructurar la gestión de control en las empresas; estos enfoques están orientados a definir una serie de lineamientos para el manejo del riesgo, asegurar la buena conducción y la administración de las organizaciones, así como proteger los derechos de todos los grupos de interés con respecto a la obtención de información financiera razonable y confiable.

En este contexto, cobra importancia como un aspecto fundamental para reforzar la gestión de control en las organizaciones, el apoyo tecnológico; resalta Rifkin (1996:45) que “las grandes empresas han empezado a reestructurar sus procesos productivos para hacerlos compatibles con la nueva cultura basada en las tecnologías punta”, de allí la tendencia creciente al desarrollo de sistemas de información integrados y a la automatización de procesos, lo cual se traduce en minimización de errores, y facilitación de los procesos de medición y evaluación, a los fines de ejercer más eficazmente el control.

Por su parte Mantilla (2005:80) refiere que “desde un punto de vista moderno la tecnología hace más fácil el trabajo, y los cambios tecnológicos pueden llegar a generar un nuevo orden en las relaciones de dependencia entre las áreas de una

organización”, entonces la tecnología es un instrumento de poder, el control de la tecnología y especialmente las tecnologías de la información, ya que estas se han convertido en un principal medio para la generación de conocimiento, el cual a su vez, se esboza como un elemento fundamental dentro de los sistemas que operan para ejercer la gestión de control, en vista de la particular importancia que reviste contar con personal profesionalmente formado para ejecutar las labores propias de la organización con parámetros aceptables de calidad, incluyendo la propia gestión de control.

Es por ello que Drucker (1998:49) plantea que “el conocimiento formal se ve a la vez como el recurso personal clave y como el recurso económico clave”. En este sentido, el conocimiento se convierte en un recurso significativo, que desplaza a los factores tradicionales de la producción, los cuales no desaparecen sino que pasan a un plano secundario, ya que pueden ser obtenidos muy fácilmente, siempre que se tenga conocimiento. De allí que el conocimiento en este nuevo paradigma, es un instrumento para obtener resultados sociales y económicos, hoy se aplica conocimiento al conocimiento y se asigna a la administración una nueva función, ya que se entiende como la encargada de proporcionar conocimiento y estimular la generación del mismo, como medio para investigar cómo poder aplicar el conocimiento que ya se tiene, para obtener resultados que mejoran continuamente.

Ante las distintas variables hasta ahora revisadas, se puede afirmar que el gerente en el desarrollo de su práctica para la conducción de las organizaciones modernas está llamado a manejar acertadamente los procesos de aprendizaje organizacional, mediante el concurso principalmente de la gente, de modo tal que sean las personas quienes ejerzan el control organizacional a través de su actividad cotidiana, es decir que una principal ocupación del gerente es la conformación de una cultura propicia hacia el control.

Otro elemento importante en relación a la gestión de control, es que la misma se ejerce en buena medida a través de procesos de toma de decisión, esto por lo general implica un proceso de pensar por parte de quien debe decidir, en este sentido el gerente es quien lleva sobre sus hombros la mayor parte de estos procesos, por tanto tomar decisiones se puede considerar como algo que abarca los diversos aspectos de controlar.

En atención a lo anteriormente expuesto, Mintzberg (2010:16) sostiene que “el gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que estas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen”, de esta manera el gerente como responsable de administrar organizaciones, tiene en el conocimiento, el principal componente de cualquier modelo que se plantee para diseñar su gestión de control, por tanto está llamado a desarrollar competencias en el personal mediante el aprendizaje continuo y sistematizado.

Quienes a diario enfrentan la responsabilidad de dirigir empresas y ejecutar la gerencia, asumen con el cargo una serie de compromisos, los cuales revisten especial importancia, y son propios de ejercer el gobierno corporativo. Estas responsabilidades determinan principalmente, la necesidad de generar un clima propicio que contempla el modelaje desde los niveles altos de la organización. Nada enseña tanto como el ejemplo, y es precisamente el ejemplo de directores y gerentes, el que debe guiar y motivar a todo el personal de la entidad para que se identifique con los valores, la integridad, la ética, los objetivos, la misión y visión organizacionales.

La cotidianidad de la vida de directores y gerentes de una empresa manufacturera, transcurre en medio de un entorno complejo en el que intervienen una serie de factores que afectan positiva o negativamente su actividad. Estos factores suponen oportunidades y riesgos, los cuales requieren de acciones para mitigar los efectos negativos, y sacar provecho de lo positivo.

En este sentido, la gestión de control es una tarea que resulta prioritaria, porque de ella depende el seguimiento a la efectividad de las acciones programadas para atender las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones.

1.2 La Práctica Gerencial, lo que hacen los gerentes

En el desarrollo de la sección anterior, se resaltó la importancia de afianzar la gestión de control, entre otros factores, a partir del aprendizaje organizacional, destacando como especial tarea del gerente propiciar en las personas una actitud dispuesta a saber, decidir y actuar; en este sentido, lo que hacen los gerentes en el ejercicio de sus funciones define su estilo y su práctica gerencial.

De lo anteriormente planteado, se desprende que la práctica gerencial consiste en el desempeño de las personas que tienen bajo su responsabilidad una organización, o una unidad dentro de una organización en la cual coexisten personas, se desarrollan procesos mediante la combinación de diversos recursos materiales, procedimentales y tecnológicos.

El desempeño de estas personas abarca una serie de aspectos, se enfrenta a diversidad de escenarios y reviste de un cierto grado de complejidad, enmarcada en la concepción actual de organización empresarial redefinida a partir de un entorno caracterizado por cambios constantes y acelerados; es así como las organizaciones actuales están basadas en conocimiento, tecnología de la información y mercados dinámicos. La organización es pues un sistema complejo inmerso en un medio con el que intercambia energía, materia información, dinero y otros elementos, es decir, que la organización es un sistema caracterizado por relaciones de entrada, salida y realimentación o ciclos de retorno que le permiten modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo,

además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

De acuerdo a lo planteado por Luhmann (1998:54) “los sistemas complejos no sólo necesitan adaptarse a su entorno, sino también a su propia complejidad”; en este sentido las organizaciones sociales, entre las cuales podemos enmarcar a las empresas, desarrollan una serie de actividades y presentan características, entre las que destaca la función contralora que los sistemas comparten, y que son elementos procesadores de información que facultan al sistema para ejercer autocontrol mediante la acción de la gerencia, es así como Drucker (1954) sostiene que:

La gerencia, que es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición (p. 14)

Un gerente investiga, orienta y dirige acciones, las personas según sus capacidades, motivaciones y entendimiento ejecutan sus instrucciones, las cuales se convierten en rutinas y procesos, estos modos de actuación se incorporan como modelos mentales, que en algún momento se convierten en modelos compartidos y probablemente en cultura, este ciclo genera reglas y una forma particular de concretar procesos, siempre presente el concepto de sistema complejo, ya que este define claramente a las organizaciones. Según Luhmann (et. al) “La complejidad es tal vez el punto de vista que expresa con más fuerza las experiencias problemáticas de la investigación moderna de sistemas.”

Con la intención de precisar lo que hacen los gerentes, Mintzberg (2010:63) sostiene que “el gerente hace las cosas por medio de otras personas, entrenándolas, motivándolas, formando equipos, fortaleciendo la cultura”, y construye un modelo en el que destaca que la gerencia “se ejerce en tres planos desde lo conceptual a lo

concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción.” Del modelo planteado se desprende que en cada plano surgen diversas actividades que se hacen propias del gerente, según lo cual en el plano de la información, comunican y controlan; en el plano de las personas, lideran y negocian, y en el plano de la acción, hacen y negocian. Forman parte de las actividades propias del gerente concebir estrategia, establecer prioridades y determinar agenda.

De acuerdo con los planteamientos de Mintzberg, se requiere de una práctica gerencial completa, en la que el gerente opere orientado a las personas, a la información y a la acción, siendo necesario que funcione conjuntamente en estos tres planos a fin de proporcionar equilibrio a su actividad.

La práctica gerencial, requiere además del gerente una serie de competencias, y más allá de eso, requiere que buena parte de ellas sean desarrolladas en las personas que hacen el equipo, es por ello que el aprendizaje continuado debe ser parte de la vida de las personas en las organizaciones; las competencias para ejercer la gerencia fueron agrupadas por Mintzberg (2010) en cuatro grupos principales: competencias personales, competencias interpersonales, competencias para la información y competencias para la acción

En atención a los planteamientos sobre las competencias que un gerente debe cultivar y poner de manifiesto en su desempeño organizacional, es posible afirmar que el estado ideal estaría representado en un equilibrio entre todas ellas, sin embargo dominar todas las competencias no hace gerentes competentes; siempre será muy importante el estilo personal para determinar cómo los gerentes hacen, y toman decisiones. A continuación, puede verse en la Tabla No.1, la clasificación de las competencias gerenciales planteadas por Mintzberg:

Tabla No. 1 Las competencias para ejercer la gerencia

A. Las competencias personales
1. Administrar a sí mismo, internamente (reflexionar, pensar de manera estratégica)
2. Administrar a sí mismo, externamente (el tiempo, la información, el estrés, la carrera)
3. Programar el trabajo (segmentar, establecer prioridades, programar la agenda, hacer malabares, decidir los “cuándo”)

B. Las competencias interpersonales
1. Liderar a las personas (seleccionar, enseñar/servir de mentor, entrenar, inspirar, negociar con los expertos)
2. Liderar grupos (armar equipos, resolver conflictos/mediar, facilitar los procesos, dirigir reuniones)
3. Liderar la organización / la unidad (forjar cultura)
4. Administrar (organizar, asignar recursos, delegar, autorizar, sistematizar, establecer metas, considerar el desempeño)
5. Relacionar la organización / la unidad (cultivar redes, representar, colaborar, promover/hacer cabildeo, proteger/almacenar información)

C. Las competencias para la información
1. Comunicar oralmente (escuchar, entrevistar, hablar/presentar/informar, escribir, recopilar información, difundir la información)
2. Comunicar por vía no oral (ver [alfabetismo visual], percibir [alfabetismo visceral])
3. Analizar (procesar datos, modelar, medir, evaluar)

D. Las competencias para la acción
1. Diseñar (planear, forjar, crear una visión)
2. Movilizar (apagar incendios, administrar proyectos, negociar, intervenir en política, administrar los cambios)

Fuente: Mintzberg (2010:118)

Por su parte Hamel (2009) plantea un grupo de capacidades humanas que contribuyen al éxito competitivo, las cuales organiza de la siguiente manera:

En la base está la obediencia: la capacidad de comprender instrucciones y seguir las reglas. Esta es la base. Después viene la diligencia: los empleados diligentes son responsables, no toman atajos, son

concienzudos y bien organizados. En el siguiente escalón está el conocimiento y el intelecto: la mayoría de las empresas se esfuerzan por contratar empleados intelectualmente capaces, valoran a las personas inteligentes siempre dispuestas a mejorar sus destrezas y a incorporar las mejores prácticas de otros. Después del intelecto está la iniciativa: las personas con iniciativa no esperan a que se les pida o se les ordene hacer las cosas, buscan retos nuevos y siempre están a la caza de nuevas formas de agregar valor. Más arriba todavía está el don de la creatividad: las personas creativas son curiosas e irreprimibles, no temen decir cosas ridículas. Finalmente en la punta de la escalera está la pasión. La pasión puede llevar a una persona a cometer estupideces, pero es el condimento secreto por el cual la intención se convierte en realización. (p.78)

A partir de competencias y capacidades humanas, los gerentes deben dar lo mejor de sí, pero deben también sacar lo mejor de las personas, para ello la práctica gerencial debe estar acompañada inexorablemente de un liderazgo bien ganado, en tal sentido Mintzberg (2010:11) sostiene que “en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada.”

Se requiere entonces para ejercer la gerencia, líderes que inspiren en la gente pasión para llevar adelante el trabajo que le corresponde, que sean capaces de promover el aprendizaje organizacional, seres innovadores estimulantes de la creatividad, estrategias que puedan desarrollar una visión sistémica de la organización, maestros para modelar mediante el ejemplo, mentores para promover el trabajo en equipos, personas que privilegien la comunicación y las relaciones, seres capaces de analizar y reflexionar, de forjar una visión y hacer que sus colaboradores la compartan, gente que vaya del propósito a la acción.

Corresponde al gerente hacer que la gente se sienta personalmente responsable por ayudar a la organización a construir una ventaja gerencial auténtica, esto requiere de una determinante acción orientada a la innovación, a diseñar estrategias, estructuras, sistemas, a plantear una gerencia más allá del gerente. Esto

inevitablemente llevará a una organización en la que mediante la conciencia de autocontrol, se armen y conserven equipos hábiles para crear lazos entre las personas, para cooperar y resolver conflictos de modo que puedan proceder con su trabajo, establecer y fortalecer la cultura, el aprendizaje y la creación de valor.

1.3 ¿Por qué se ha centrado el estudio en las empresas de manufactura del plástico del estado Carabobo?

Las empresas que pertenecen al sector manufacturero del plástico del estado Carabobo, al igual que las de otros sectores, se encuentran vulnerables a escenarios de incertidumbre y expuestas en razón a su intercambio con el entorno, a una serie de riesgos que afectan su actividad. Tales riesgos, requieren del planteamiento claro de acciones que potencien la efectividad de su gestión de control. Por lo tanto, resulta relevante promover en estas empresas el fortalecimiento de sus sistemas de control, siendo un aspecto fundamental para ello el estímulo y concienciación del capital humano, sobre sus responsabilidades en relación a la gestión de control, promovido por una práctica gerencial adecuada.

Evidencias obtenidas por medio de investigaciones desarrolladas previamente, y estudios formales realizados por el autor de la presente investigación, en su rol de docente y en el ejercicio profesional como consultor de empresas del sector de manufactura de plástico en el estado Carabobo – Venezuela en materia de control interno, permiten identificar serios problemas en estas empresas para garantizar el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, fundamentalmente debido a sistemas de control débiles o sencillamente inexistentes, lo que ciertamente propicia una serie de condiciones adversas para el logro de la sustentabilidad y crecimiento de la empresa venezolana.

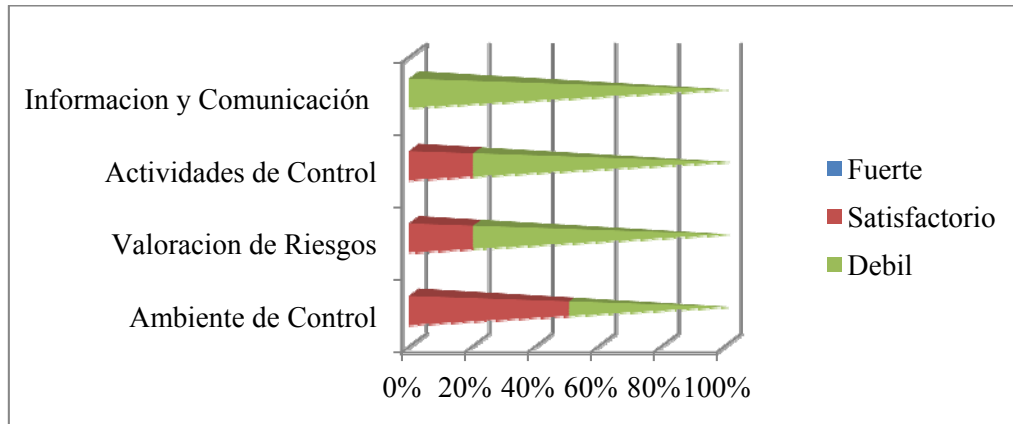
En concordancia con el señalamiento anterior, el autor basado en su práctica profesional, ha observado un conjunto de circunstancias problemáticas en empresas ubicadas en el Estado Carabobo y pertenecientes al sector manufacturero del plástico, tales como: ausencia de planes estratégicos, deficiencia en los controles operativos, escasa supervisión y medición del desempeño, debilidades en los procesos de gestión de riesgos, información financiera y administrativa poco confiable e inoportuna, falta de compromiso e identificación del personal con la entidad, deficiencias del sistema de control interno, carencia de políticas y procedimientos formales, así como la ausencia de planes para el desarrollo de habilidades y competencias del personal, entre otras.

En este sector se aprecia una cantidad de empresas que han sido categorizadas por Pinto (2009) de acuerdo a sus tendencias en el fortalecimiento de la estructura de los sistemas de control interno, las cuales presentan debilidades, y en consecuencia, revela la necesidad de tales empresas de realizar cambios en sus sistemas de control interno para adecuarlos a la realidad de una empresa en crecimiento, y que se desenvuelve en un entorno que plantea oportunidades de desarrollo, pero también riesgos de diversas magnitudes y provenientes de innumerables fuentes.

De acuerdo con esta categorización, de un total de veintitrés empresas que constituían el sector de manufactura del plástico según el directorio de la Cámara de Pequeños – Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC) del año 2009, se llevó a cabo una evaluación de la gestión de control mediante la valoración de los sistemas de control interno de dichas empresas. Los datos obtenidos permitieron afirmar que las empresas del sector presentan debilidades importantes en el desarrollo de la gestión de control, según puede observarse en el gráfico No. 1.1:

Gráfico No. 1.1

Evaluación del control interno en empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo – Venezuela (Junio 2009)



Fuente: Pinto (2009)

Los resultados de la investigación evidenciaron que la totalidad de las empresas presentaban un componente de información y comunicación débil, ya que los sistemas de información no les permitían contar con información de calidad y no habían desarrollado canales de comunicación que le permitieran la obtención y distribución de información apropiada para soportar los procesos de toma de decisiones; del total de empresas estudiadas, un ochenta por ciento no contaba con actividades de control y procesos eficaces para la valoración de riesgos, tanto internos como del entorno, y un cincuenta por ciento de las mismas, presentaba debilidades importantes en su componente ambiente de control, siendo este último fundamental para una gestión de control eficiente y eficaz, ya que el mismo se conforma con factores tales como las habilidades y competencias del personal para el desarrollo de sus tareas, el diseño de la estructura organizacional y la definición de políticas y procedimientos, entre otros.

Esta evaluación permite afirmar que existe la necesidad de enfrentar decididamente las deficiencias en la gestión de control de las empresas del sector manufacturero de plástico, dado que tales deficiencias inciden directamente en el logro de los objetivos organizacionales, por tanto es de vital importancia para la ciencia administrativa, dedicar esfuerzos al estudio de la gestión de control, dado que

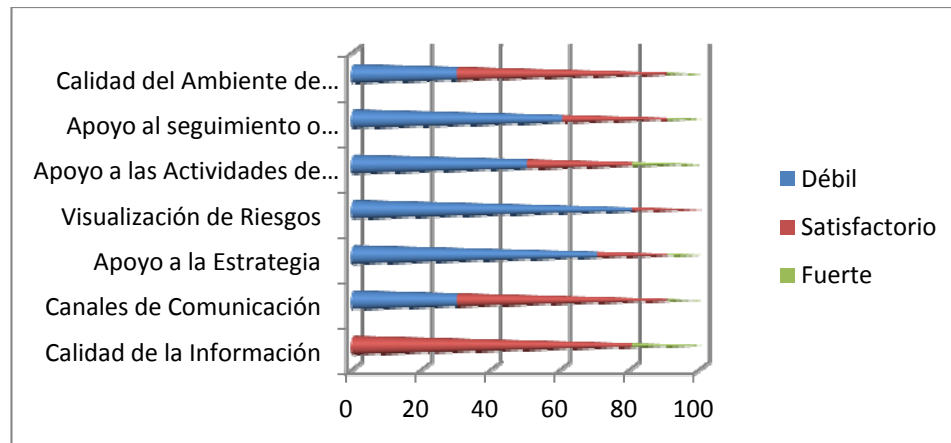
la misma constituye parte fundamental de las funciones que se atribuyen a los directores y gerentes, como ejecutores de las funciones de la administración mediante las prácticas gerenciales.

En prospectiva, el sector manufacturero del plástico afronta importantes retos para los responsables de la gestión de control, en parte porque según el estudio previo, las empresas del sector han tenido fracasos en la implementación de las prácticas gerenciales que conllevan los nuevos paradigmas de la administración dado su pobre desempeño en el tema relacionado al control, aspecto fundamental para tales prácticas, en tal sentido señalan Ibáñez, Castillo, Núñez, y Chávez (2010) que esto es debido “al carácter meramente instrumental como fueron tomados estos postulados”.

En una investigación posterior llevada a cabo en 2010, el autor del presente trabajo centró su atención en un grupo de cinco empresas, de las 23 previamente estudiadas, las cuales llevaron a cabo procesos de implantación de sistemas de información, en dicha investigación se analizó la influencia de la implantación de un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) en el proceso de control interno en empresas de manufactura del sector del plástico del estado Carabobo, en función de los resultados de dicha investigación, se destaca la mejora sustancial de los sistemas de control interno de las empresas estudiadas como consecuencia de la implantación de sistemas de información integrados, sin embargo se aprecia sostenidamente un conjunto de debilidades, estas asociadas a los procesos de evaluación de riesgo y seguimiento, así como del diseño de actividades de control, es por ello que la alta administración y la dirección de tales empresas requiere de un instrumento que le permita cerrar las brechas existentes para contar con una mejor gestión en cuanto al control. En este orden de ideas, en el gráfico No. 1.2 pueden observarse de manera resumida los principales hallazgos de la investigación referida, y que sustentan los planteamientos del autor para el desarrollo de su modelo teórico.

Gráfico No. 1.2

Evaluación del control interno en empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo - Venezuela con procesos de implantación de Sistemas ERP

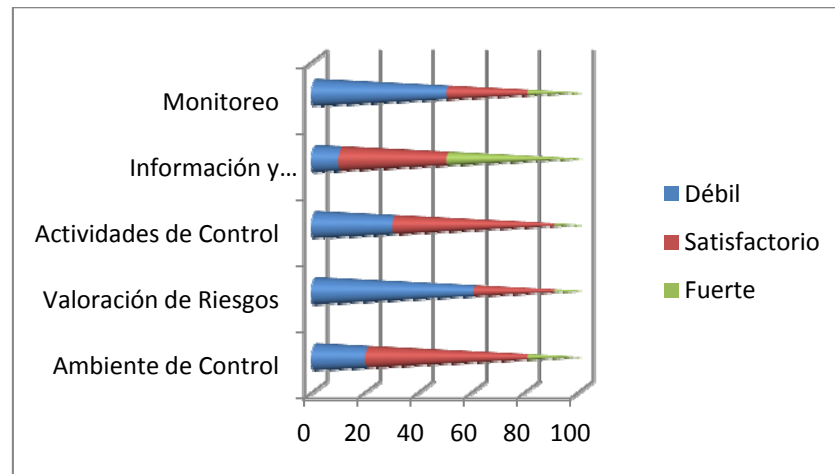


Fuente: Pinto (2010)

En un proceso constante de evaluación de las empresas del sector, en Junio 2012 se actualizan y presentan resultados sobre las empresas del sector en estudio, evidenciándose cambios importantes, sobre todo por las condiciones dinámicas del entorno en el cual se desempeñan, y las acciones de los entes que ejercen influencia significativa en la gestión organizacional. De acuerdo con el seguimiento periódico que el autor ha venido ejecutando a este grupo de cinco empresas, atendiendo a su rol de asesor en materia de control interno, y producto de la constante búsqueda del mejoramiento de la gestión de control por parte de los directores y gerentes de estas empresas, es posible evidenciar sistemas de control interno con componentes que muestran tendencia hacia la madurez, lo cual implica mejoras sustanciales en la gestión de control, pero que aún demuestran dificultades para evaluar riesgos y hacer seguimiento o monitoreo, por otra parte se han deteriorado aspectos importantes en el componente ambiente de control, relacionados básicamente con la integridad y los valores, así como también con las habilidades y competencias del personal involucrado en diversas actividades, propias de la gestión organizacional.

Gráfico No. 1.3

Evaluación del Sistema de Control Interno de empresas de manufactura de plástico del estado Carabobo – Venezuela (Junio 2012)



Fuente: Pinto y Acosta (2012)

Tal y como se muestra en el gráfico No. 1.3, en el cual se registra la aplicación de un instrumento genérico para la evaluación del control interno, los componentes de monitoreo o seguimiento y valoración de riesgos son persistentes en una evaluación catalogada como débil.

En consideración a los datos presentados anteriormente, los cuales son producto de investigaciones formales desarrolladas por el autor en el ámbito docente, y de la actuación profesional en el ámbito privado, se evidencia una persistente debilidad en los sistemas de control interno, específicamente en los componentes de valoración de riesgos y monitoreo, representando esto limitaciones claras a la gestión de control de la gerencia de las empresas pertenecientes al sector de manufactura del plástico del estado Carabobo, todo esto conlleva a la imperiosa necesidad de estas empresas de optimizar sus procesos gerenciales y operativos para una mejor gestión de control, dado que especialmente estos componentes valorados como débiles, son

altamente influenciados por la práctica gerencial de los más altos niveles dentro de la estructura organizacional.

Vale decir entonces, que se justifica la creación de un modelo para integrar la práctica gerencial y la gestión de control como herramienta fundamental para que a pesar de la variedad de perspectivas con las cuales la gerencia lleva a cabo su trabajo, existan puntos de acuerdo en relación a la aplicación de mecanismos que conjuguen y armonicen las actividades organizacionales en todos los ámbitos, pero sobre todo, para que equipos multidisciplinarios tengan una visión compartida sobre aquello que sirve y es útil para influir en la consecución de objetivos predeterminados, y conduce a la posición en la cual la organización logra ser eficiente en el uso de sus recursos.

Es por ello que se planteó necesario crear un modelo para guiar a la gerencia en el desarrollo de su rol fundamental de contraloría, partiendo de su propia práctica gerencial, a fin de capitalizar esfuerzos y sobre todo, el aprendizaje organizacional.

En el devenir de la ejecución de esta investigación doctoral, y en el propio contexto de dinamismo en el que se desenvuelven las organizaciones, han ocurrido una serie de cambios, entre los cuales destaca la posición del investigador en su rol profesional. A partir de agosto 2012, de ser consultor de un grupo de empresas en materia de control interno, pasó a ser parte responsable de la gestión de control de una de las empresas estudiadas, al comenzar a ocupar la posición de Gerente de Administración y Finanzas.

Maggie Paul, C.A., es una empresa dedicada a la fabricación de envases y tapas de plástico destinadas a distintas industrias, tales como empresas envasadoras de lubricantes, alimentos y cosméticos, entre otras; esta empresa está ubicada en la Zona Industrial de Paraparal en Los Guayos, estado Carabobo. El capital es exclusivamente nacional, de tipo familiar aunque ha evolucionado a la delegación de

la gestión a un cuerpo de gerentes no pertenecientes a la familia empresaria. Alberga y ofrece empleo a una fuerza laboral de 242 trabajadores, con 30 años de operación ininterrumpida.

Ante el cambio de rol profesional, el investigador también se enfrenta a una visión distinta de la investigación, dado que comienza a formar parte ejecutora de la gestión de control en una empresa en particular, e inicia un camino muy interesante, de aprendizaje, crecimiento profesional y personal, así como de aplicación de su propio estilo de práctica gerencial, en relación a la gestión de control. En función de esto, el estudio se torna de tipo etnográfico, y al respecto Martínez (2005) expresa:

Etimológicamente, el término etnografía significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos). Por tanto, el ethnos, que sería la unidad de análisis para el investigador, no sólo podría ser una nación, un grupo lingüístico, una región o una comunidad, sino también cualquier grupo humano que constituya una entidad cuyas relaciones estén reguladas por la costumbre o por ciertos derechos y obligaciones recíprocos. Así, en la sociedad moderna, una familia, una institución educativa, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, un gremio obrero, un club social y hasta un aula de clase, son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente. (p.2)

De acuerdo con el método etnográfico, es necesario comprender primero o, al menos, al mismo tiempo, el sistema de relaciones en el cual las variables o propiedades se encuentran insertadas, y del cual reciben su propio sentido. Es por ello que el estudio se aborda desde el entendimiento de las distintas relaciones que se generan a partir de la interacción de un grupo humano que hace vida en la organización, en distintas posiciones y con distintas responsabilidades, con el objetivo de crear un modelo teórico fundamentado en valores, innovación, aprendizaje y seguimiento, para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la Dirección y la Alta Administración en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo, tomando como referencia la organización Maggie Paul,

C.A., atendiendo la ventaja que tiene la investigación etnográfica de ser flexible y abierta, otorgada por su orientación naturalista y fenomenológica, se previeron los siguientes momentos:

1. Revelar las categorías conceptuales de la gestión de control provenientes de los datos que se manifiestan en las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración.
2. Develar las competencias de la dirección y la alta administración para el desarrollo de su gestión de control, y las prácticas gerenciales por ellos utilizadas.
3. Identificar los aspectos metodológicos de la gestión de control, provenientes de las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración.
4. Validar las dimensiones de la acción ética predominante sobre las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración

De igual manera, la teoría fundamentada sirvió de base para descubrir categorías y dimensiones, observar al grupo de informantes, a quienes se les llamó protagonistas de esta investigación, mediante la interacción el investigador construyó una realidad, con el uso de métodos interpretativos, en concordancia con lo planteado por Noerager (2003:252) “Otras cualidades inherentes a la teoría fundamentada bien realizada son comunes a todos los métodos interpretativos: que se lea fácilmente: que se vea la voz personal, que haya conexión con el lector”, y en relación a los métodos indica:

No tengo problemas con que los investigadores jueguen con un método dado o se inventen uno nuevo... .. la verdad es que no me importa lo que hagas, con tal de que me cuentes cómo lo hiciste, tal vez pueda yo aprender algo. (p.253)

En este sentido, esta investigación aporta información teórica valiosa a la comunidad científica y empresarial, basada en los datos que emergieron de las vivencias, la observación y la posterior teorización, generadora de nuevo conocimiento para mejorar la práctica gerencial y la gestión de control.

Las implicaciones de este estudio, son tanto académicas como prácticas, ambas de utilidad para la mejor comprensión de los procesos de control en las empresas, para los profesionales de las diversas áreas relacionadas con la administración de los negocios, así como también para futuros investigadores del área; se enmarcó en la línea de investigación sobre Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales; específicamente en la línea operativa: Gestión de la Pequeña la Mediana Empresa y la Microempresa, adscrita al Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Micro Empresa (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

CAPITALIZANDO LA PRÁCTICA GERENCIAL EN FUNCIÓN DE LA METÓDICA: ETNOGRAFÍA APLICADA A LA EMPRESA

2.1 La etnografía aplicada a la empresa

En el Capítulo I expliqué el cambio de visión que enfrenté como investigador, al comenzar a formar parte del cuerpo gerencial de Maggie Paul, C.A., se abrió la posibilidad de “capitalizar mi práctica gerencial en función de mi actividad de investigación”, experiencia referida por Pinto y Guillén (2014), en tal sentido, comenzaron a surgir los distintos enfoques para abordar el proceso investigativo, es así como, al descubrir que formaba parte del ethnos, es decir, de la tribu responsable de la conducción de la empresa, podía emprender el estudio sistemático de las personas y la cultura organizacional, desde dentro. La etnografía surgió como el método de investigación que me permitiría observar las prácticas del grupo y poder participar en ellos, para así contrastar lo que los gerentes dicen y lo que hacen.

A partir de las siguientes líneas se relata una serie de eventos que constituyeron el desarrollo metodológico de la investigación, estrechamente vinculados con el desarrollo de mi práctica gerencial y mi gestión de control a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas, así comenzaron a surgir las fuentes de donde emergían los datos, una primera reunión a la que los gerentes fuimos convocados por la junta directiva, para conversar sobre la orientación estratégica de la empresa. Cada uno de nosotros tuvo la oportunidad de exponer su visión, plantear sus ideas y definir acciones a emprender. A partir de allí, las conversaciones en la hora de almuerzo, las distintas reuniones planificadas, o que surgían de imprevisto, comenzaron a alimentar las anotaciones producto de la observación participante. En relación a esto, Boyle (2003:189) expresa que “la observación participante es la inmersión en la cultura o modo de vida del grupo; a menudo, el etnógrafo vive y trabaja en la comunidad durante un largo tiempo, desde seis meses hasta varios años”.

El proceso de recolección de datos para esta investigación, se ha extendido por más de dos años, precedido del tiempo dedicado a las investigaciones llevadas a cabo como parte de la actividad docente, las cuales sustentan el cuerpo de antecedentes referenciado en el Capítulo I.

Por medio de la observación participante, se propician otras técnicas para la recolección de los datos, tales como entrevistas, y otros procedimientos, que en mi caso estuvieron representados por distintos medios de documentación, tales como minutas de reuniones e informes de gestión preparados por los gerentes, a quienes hemos llamado en este trabajo “protagonistas”.

En el ejercicio de mi práctica gerencial, fui designado como representante de la dirección ante el sistema de gestión de la calidad, esto me hizo responsable de preparar y dirigir las reuniones de revisión por la dirección, las cuales constituyen una principal actividad de control en el marco del sistema de gestión, y en la cual se evalúa el desempeño organizacional, basados principalmente en la revisión de indicadores, en tal sentido, comenzamos a utilizar dichas reuniones para hablar sobre práctica gerencial, y de ellas fueron surgiendo cada vez mayores cantidades de datos que nutrieron el proceso de comprender, es decir buscar y aprender sobre la empresa, la cultura y los temas que nos ocupaban, para posteriormente sintetizar mediante la organización del análisis de los datos, y finalmente poder llegar a teorizar, todas estas etapas del proceso de investigación cualitativa. Teorizar de acuerdo con Morse (2003:47) implica “determinar vínculos y relaciones entre categorías y exhibirlos mediante el desarrollo de diagramas y modelos taxonómicos” y las categorías surgen, o emergen de los datos obtenidos, formando la teoría fundamentada.

En las siguientes secciones de este capítulo, comparto algunas de las actividades que se desarrollaron como parte de este proceso de levantamiento de

datos para construir la teoría que se sintetiza en el modelo teórico que presento como producto de esta investigación.

2.2 Conociendo a los protagonistas, diez personas responsables de la gestión de control y la práctica gerencial

A continuación se presentan a las personas responsables de la dirección y la gerencia de la empresa, que se convierten en los informantes clave, y protagonistas de esta investigación. En Maggie Paul hacen vida 242 personas, distribuidas por la estructura organizacional en cuatro gerencias, la junta directiva está constituida por cinco directores, el tamaño de la organización y la cantidad de personas, atribuyen cierta complejidad, debido a que cada una de esas personas es un ser humano, distinto el uno del otro. Cada uno de esos seres vive experiencias que forjan su vida, y definen la manera de actuar. Cada ser se encuentra en la búsqueda permanente de su significado.

A través del grupo de gerentes y directores, se ha reunido una serie de datos que permitieron definir tres aspectos fundamentales de esta investigación:

1. Indagar sobre la práctica gerencial y sus aspectos metodológicos.
2. Conceptualizar la gestión de control.
3. Identificar las dimensiones éticas sobre las cuales esos dos conceptos se basan.

En esta sección presentamos a diez personas, diez seres humanos, diez profesionales que son los protagonistas responsables de llevar adelante el gobierno corporativo de la organización, ellos son:

- Pedro, empresario de 73 años, abogado egresado de la Universidad de Carabobo hace 48 años, se desempeña como Presidente de la Junta Directiva de MP, y es padre de la familia empresaria.
- Juan Carlos, un ingeniero mecánico egresado de la Universidad de Carabobo, con especializaciones en Operaciones y Confiabilidad, tiene 49 años de edad, se desempeña desde hace dos años como Gerente General.
- Elianta, es Licenciada en Ciencias Gerenciales, mención Procedimientos y Métodos, egresada de la Universidad Tecnológica del Centro, desde hace seis años es la Directora Administrativa de la empresa, se desempeñó por cerca de diez años en el área de Logística donde estuvo inicialmente coordinando el establecimiento de procedimientos, luego coordinando el área y finalmente ejerciendo como gerente, cuando se estableció formalmente la estructura organizacional de la empresa bajo la figura de gerencias. Es parte de la segunda generación de la familia empresaria, hija de uno de los fundadores.
- Mariela, es abogado egresada de la Universidad de Carabobo, tiene 47 años de edad, y se desempeña como Directora Jurídica de la empresa. Representa a la segunda generación de la familia empresaria, junto a sus tres hermanos.
- Dinora es Contador Público, tiene 48 años y ejerce el cargo de Gerente de Logística, desde hace tres años, tiene 13 años en la empresa y previamente se desempeñó como Gerente de Finanzas.
- José es Ingeniero Industrial, tiene 44 años y ejerce el cargo de Gerente de Planta, tiene 21 años en la empresa, y ha desempeñado diversos cargos, en el área de calidad, mantenimiento, ascendiendo posiciones hasta su actual cargo.

- Denisse es Licenciada en Relaciones Industriales, e Ingeniero Industrial, y ejerce desde hace dos años el cargo de Gerente de Talento Humano.
- Roberto es Licenciado en Contaduría Pública, con 65 años de edad, es el Director Ejecutivo de la empresa, ejerció durante 20 años la Gerencia General, junto con su hermano Pedro, constituyeron la compañía hace ya prácticamente 30 años.
- Pedro (hijo), es Ingeniero Mecánico, con una especialización en Operaciones, tiene 46 años y actualmente se desempeña como Director de Operaciones de la empresa, ejerció por 5 años la Gerencia General. Es parte de la familia empresaria, junto a su padre, tío y hermanas integra la junta directiva de la empresa.
- Víctor Hugo, Contador Público a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas, desde hace 3 años, Representante por la Dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad, con conocimiento previo de la empresa debido a la consultoría prestada como profesional independiente en materia de control interno. Responsable de llevar adelante esta investigación como parte de sus estudios doctorales en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Ellos han puesto su tiempo, ideas, conocimientos y experiencias para formar parte de este trabajo de construcción de un modelo para la gestión de control, partiendo de la práctica gerencial que desarrollan. Las experiencias que aquí se relatan forman parte de la práctica gerencial cotidiana, ejecutada por el cuerpo de directores y gerentes de la empresa Maggie Paul, C.A.; y que inciden definitivamente sobre la Gestión de Control, por cuanto afectan componentes clave de dicha gestión.

2.3 Una cadena de valores para fortalecer la dimensión ética de nuestro trabajo

En junio 2013, próximos a celebrar los 28 años de MP, se preparó una serie de actividades con la finalidad de celebrar el aniversario; una muy especial fue la denominada “*Una cadena de valores*” con la cual se inició una cadena de correos electrónicos en las que se invitó a la participación de todos.

En esta iniciativa, se incorporaron treinta y ocho personas, que respondieron a la cadena de correos, expresando los valores que sustentan su vida y su relación con MP; y por medio de sus aportes se procedió a refrendar y categorizar los valores declarados por la organización.

Algunas expresiones de nuestros trabajadores, comenzaron a ser utilizadas como parte de una campaña comunicacional que se desarrolló, en atención a la celebración aniversario.

José, Coordinador de Producción dijo “*LEALTAD... Con nuestros compañeros de trabajo, con nuestros amigos y familiares, con nuestros principios y nuestras convicciones*”.

Sandra, una Operaria de Producción expresó “*Responsabilidad, porque al portar en nuestras vidas este gran valor somos también personas comprometidas, respetuosas, honestas y conscientes sobre todos los actos que rigen nuestra vida.*”

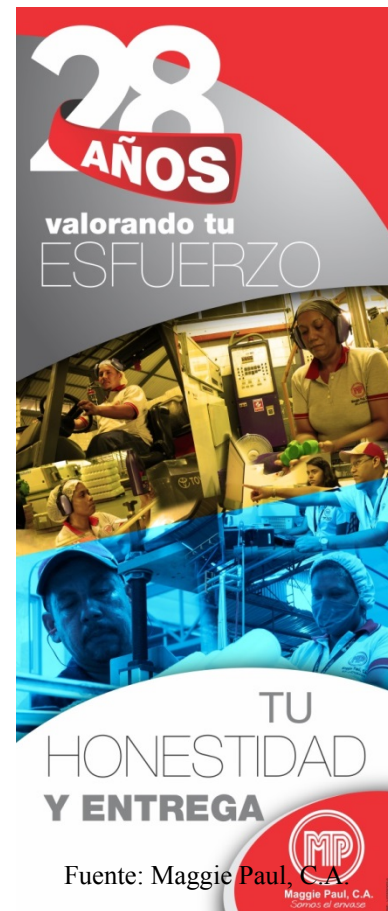


Pedro, Director de Operaciones se manifestó en los siguientes términos: *“Para mí, el valor más importante del ser humano es LA HONESTIDAD, de allí se deriva la conducta apropiada tanto del individuo (ética) como de la sociedad (moral). El poder de la verdad es infinitamente superior al de la mentira. Ejemplos de mala calidad, baja productividad, corrupción, contaminación son sinónimos de sociedades deshonestas. Por el contrario, en aquellas empresas, familias o países donde hay éxito, veremos que sus gentes son fundamentalmente honestas.*

Por su parte Elianta, Directora Administrativa planteó que *“La familia empresaria comparte los siguientes valores: fidelidad, respeto a uno mismo, honestidad, dignidad, amor, sacrificio, diálogo, equipo, comunicación, eficacia y unidad. Estos valores han acompañado a nuestra familia desde sus inicios hasta la fecha, y esperamos profundamente custodiarlos y trabajarlos para que cada día seamos, junto a nuestros colaboradores y familiares, un mejor equipo de trabajo y una mejor familia.”*

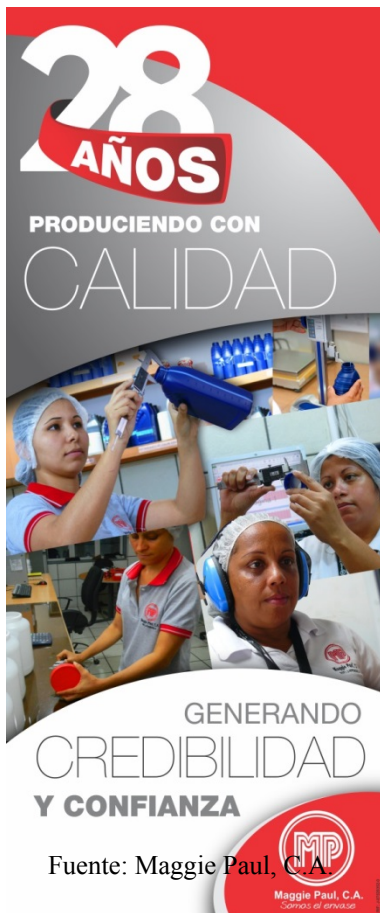
Elisa, Operaria de Producción, nos contagia diciendo que *“es tan grande el poder de la solidaridad, que cuando la ponemos en práctica nos hacemos más fuertes, y podemos resistir con seguridad los golpes que nos da la vida”.*

Elsy, quien se desempeña como Planificadora de Mantenimiento sostiene que *“uno de los valores más importantes que deben prevalecer siempre es el RESPETO, saber dónde terminan nuestros derechos y donde comienzan los de los*



Fuente: Maggie Paul, C.A.

demás, siempre mostrando nuestra opinión ante lo que no nos parece, pero manteniendo la TOLERANCIA. Igualmente debemos estar siempre COMPROMETIDOS, hacer de nuestras funciones más que una obligación, tareas que nos dan la oportunidad de mejorar día a día”.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Para Maria, quien es Supervisora de Producción, y trabaja para la empresa desde el inicio de sus operaciones, *“el compromiso es la capacidad que uno tiene para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con su trabajo. Asumirlo con profesionalismo, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para hacerlo con calidad. Que las expectativas de los clientes se superen, porque eso le da a uno satisfacción. Mi vida en MP se ha caracterizado por un esfuerzo permanente por hacer las cosas bien, siempre estoy a la disposición para hacer mi trabajo, lo hago con gusto y me siento contenta de todo lo que he podido lograr con mi trabajo, y también con el apoyo de la empresa.”*

Estos testimonios se obtuvieron en el desarrollo de 14 sesiones de trabajo, con la metodología de talleres, mediante los cuales se pretendía obtener un diagnóstico del entendimiento de la gente acerca de los valores organizacionales y su vivencia en la cotidianidad de la empresa.

Los valores declarados por la organización son doce, y son los siguientes: *compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, tolerancia, disciplina, esfuerzo, solidaridad, confianza, lealtad, pertenencia y familia.*

Como resultado de la cadena de valores, se conformó un cuerpo de pendones que se desplegaron como parte de la ambientación de la planta en el mes de julio 2013, mes aniversario del inicio de operaciones de la compañía, mostrando las caras de muchos trabajadores, personal gerencial y directivo, así como nuestro producto.

Durante todo ese mes, se desarrollaron talleres y charlas motivacionales, en las cuales participaron la totalidad de los trabajadores de la empresa, y con el aporte de todos se procedió a realizar un trabajo mediante el cual se definieron tres categorías para agrupar los doce valores declarados.

Fue así como, surgieron tres categorías que plantean valores asociados al trabajo, que se identificaron con el color amarillo, y que son: responsabilidad, esfuerzo, tolerancia y pertenencia; valores asociados con el ambiente y la responsabilidad social, identificados con el color verde, que son: compromiso, respeto, solidaridad y lealtad. De igual manera, los valores asociados con el hogar, se identificaron con el color naranja y son los siguientes: honestidad, disciplina, confianza y familia.

La agrupación de los valores en las tres categorías definidas, se realizó con la finalidad de dar una imagen y facilitar la identificación de la gente con los mismos, mediante una campaña comunicacional que se perfiló como una herramienta especialmente dirigida a fortalecer la responsabilidad, la lealtad, el compromiso, la disciplina, la confianza y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la



Fuente: Maggie Paul, C.A.

organización mediante la expresión “**Soy Maggie Paul**” y para estimular el respeto, la solidaridad, la tolerancia, el esfuerzo, la honestidad y el sentido de familia, se contempló la expresión “**Juntos Somos Más**”. De esta manera, se creó el eslogan **Soy Maggie Paul, Juntos Somos Más**.

La campaña comunicacional comprende actividades de divulgación de los valores, y de desarrollo de actitudes positivas en la gente, con mensajes enmarcados y presentados por distintas vías, tales como correos electrónicos, carteleras, videos, trípticos, pancartas, pendones, los cuales se distribuyen por todas las áreas de la empresa.

Algunos mensajes tienen que ver con temas actitudinales, que buscan generar pequeños cambios en la gente, los cuales se deben traducir en cambios organizacionales. Otros tienen que ver con información relativa a la gestión del conocimiento y generación de competencias, muchos de ellos con aspectos relacionados a metodología de trabajo, resolución de problemas, sistemas de gestión, todo esto con la finalidad de apoyar la consolidación de una cultura de aprendizaje, creación de un ambiente en el que la confianza, el empoderamiento, la información compartida y el compromiso del talento humano de los colaboradores, sirvan para el desarrollo de actividades orientadas a la generación de conocimientos y la mejora de los procesos.

Como resultados de esta experiencia, que se inició con un simple correo electrónico, se desencadenaron una serie de actividades que se han ido capitalizando en cambios organizacionales, algunos pequeños, otros más grandes, pero que han puesto de manifiesto que la incorporación de la gente a la actividad propia de la práctica gerencial, añade el genuino elemento de la sabiduría y la creatividad de esa gente que conoce los procesos, que vive a diario la realidad de la planta, y que es

capaz de aportar ese conocimiento y esa experiencia para el mejoramiento de la administración de la empresa.

Tal y como plantea Hamel (2009:260) “Nosotros, los seres humanos, no podemos evitarlo: necesitamos crear... Es mediante la creatividad que afirmamos nuestra humanidad e individualidad.” En esta afirmación tiene cabida una de las referencias obtenidas de la entrevista al presidente de MP, en la que indica que la práctica gerencial comienza porque el gerente entienda *que cada una de esas personas es auténticamente distinta*, por tanto se trata de aprovechar lo que de distinto tiene cada uno de ellos, para transformar a la organización a partir de esos aportes.

Por su parte Mintzberg (2010:171) plantea que se trata de “hacer el trabajo además de confeccionarlo... los gerentes deben ocuparse del cambio – propio y del entorno”, afirma que muchos de los gerentes son impulsores del cambio, pero deben hacerlo desde posiciones de fortaleza, con profundidad en el conocimiento de la industria y la organización, en combinación con las necesidades de trabajo del momento.

Al final de este momento de la investigación, se obtuvo un entendimiento sobre la percepción de los valores organizacionales por parte de la gente, se logró categorizar en tres grupos los valores, desarrollar una imagen para la identificación de dichos valores, e iniciar una campaña comunicacional orientada a su divulgación, y afianzamiento en la cultura organizacional de MP.

2.4 Afianzando los valores: nuestro primer calendario, promoviendo participación y capitalizando ideas

Producto de una serie de actividades realizadas en el marco de los talleres de valores organizados con motivo del 28 aniversario de la empresa, y dada la cantidad de aspectos abordados con todo el personal, organizados en grupos diversos, surgió la idea de diseñar nuestro calendario de un modo especial, es así como el primer acuerdo es que el mismo, sea concebido como un instrumento de divulgación de los valores.

Una propuesta surge, para sugerir que el calendario sea además un instrumento para reconocer la forma como se destacan nuestros trabajadores, seleccionados por sus compañeros como representantes de esos valores que declaramos como organización, se propone entonces que de alguna manera, los mismos trabajadores escogieran a las personas que formarían parte de la imagen comunicacional de la empresa. Surge así un instrumento que hemos llamado “Encuesta Valores MP”.

En la “Encuesta Valores MP”, se solicita a los participantes que asocien con cada uno de los doce valores declarados por la organización, el nombre de una o más personas que entre sus compañeros de trabajo, ellos consideren son representantes de cada valor. De igual manera, se solicita construir una escala de valores, asignando una puntuación a cada valor, según el mismo sea más o menos importante para el encuestado. Con dicho instrumento se seleccionó a las personas que aparecieron en nuestro primer calendario temático dedicado a los valores, según las propuestas de los mismos trabajadores, y por otra parte se obtuvo una primera aproximación a la escala de los valores considerados más y menos importantes para el conglomerado de los colaboradores de la empresa.

Se programó la aplicación de la encuesta para el mes de septiembre de 2013, a fin de que durante los meses de octubre y noviembre se realizara el trabajo de diseño y conformación del calendario.

El proceso de aplicación de las encuestas transcurrió durante las tres primeras semanas del mes de septiembre 2013, ya para la última semana estaban completamente tabuladas y se conocían los nombres de 30 personas destacadas entre los tres primeros lugares en cada valor, los resultados fueron publicados por distintos medios, a los seleccionados se les invitó a un almuerzo y reunión de trabajo, en la que se discutió sobre los resultados, se escucharon las reacciones de cada uno de ellos acerca de su selección, y se procedió a programar una sesión de fotografías que se pauteó para el 04 de octubre de 2013. Al tiempo que se preparó la sesión de fotografías, se hicieron reuniones con los diseñadores gráficos a cargo, y las comunicadoras sociales que conforman el equipo asesor en materia de imagen corporativa, a fin de sentar las primeras bases de lo que se deseaba tener como producto final. Se requería un calendario en el que se plasmaran imágenes y mensajes que promovieran los valores organizacionales.

Es así como se decide que los mensajes a ser incluidos debían ser producto de la inspiración de los seleccionados, y por tanto se planificó realizar una sesión de trabajo para que en conjunto ellos mismos escribieran los mensajes centrales que se plasmarían en el cuerpo del calendario. Se fijó para el mismo día de la sesión de fotografías, y se estipuló un tiempo de tres horas para tal fin. Llegado el día 04 de octubre, a las siete de la mañana se sirvió un desayuno y un total de 24 asistentes comenzamos a trabajar, hablando sobre cada valor y exponiendo las ideas de cada uno, sobre el valor para el cual fue seleccionado. El trabajo se llevó a cabo en parejas, dos personas por cada valor a ser trabajado y según aparecerían en cada mes del calendario, la escogencia del mes a que correspondería cada valor se dejó al azar, mediante papelitos.

Le dimos un nombre al Calendario 2014

Uno de los objetivos de la actividad que se preparó, fue decidir acerca del título que tendría el calendario, comenzaron a surgir ideas y propuestas, que fueron presentadas y analizadas mediante la técnica de la tormenta de ideas, estas cristalizaron en el siguiente título: **“Calendario 2014: Rostros de Valores, Rostros de Cambio”**, el nombre se fundamentó en el hecho de que estábamos haciendo visibles los rostros de las personas a quienes los miembros del personal de Maggie Paul habían seleccionado como representantes de los valores organizacionales, y que esas personas representan la necesidad de cambios personales y organizacionales, en función de una vivencia más auténtica de los valores en la labor, y en la vida cotidiana de cada uno. La portada de nuestro Calendario 2014 quedó diseñada de la siguiente forma:



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Una propuesta surgida en el seno de esta reunión tuvo que ver con la realización de actividades alusivas a cada valor durante el mes correspondiente, en función de ello se planteó realizar la divulgación de **“El valor del mes en MP es...”** para lo que los representantes de cada valor nos comprometimos a liderizar tales actividades, haciendo uso de la imagen corporativa diseñada, que consiste principalmente en los logotipos de color verde, naranja y amarillo.

El valor del mes de enero en MP es el Compromiso



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Como representantes del valor del compromiso fueron seleccionados Víctor Hugo Pinto, Gerente de Administración y Finanzas, y María Aparicio, Supervisora de Procesos, vale destacar que la Sra. María trabaja en MP desde su fundación, está próxima a cumplir 30 años en la empresa en julio de 2015, mes aniversario. La Sra. María es un caso especial entre quienes tenemos el gusto de trabajar con ella, su nombre apareció en primer lugar en diez de los valores declarados, y en el segundo de los dos restantes. Es ella entonces, una genuina representación de los valores, maestra, guía, mentora y modelo a seguir por todos en MP.

Conversando acerca del compromiso, coincidimos en que tiene que ver con la decisión y la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con sus responsabilidades, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un objetivo determinado. En tal sentido, el mensaje para el mes de enero fue ***“Estamos dispuestos a dar lo mejor para cumplir con nuestra responsabilidad”***

El valor del mes de febrero en MP es la Responsabilidad



Fuente: Maggie Paul, C.A.

El valor de la Responsabilidad, está representado por la Sra. Irma Bolívar, Operaria de Planta con 26 años en la empresa, y la Sra. Xiomara Hernández, Inspector de Producción con 22 años en MP. Para ellas, la responsabilidad está en la conciencia de cada quien, que le hace darse cuenta de las consecuencias de sus actos, una persona responsable siempre está dispuesta a responder y enfrentarse con inteligencia, esfuerzo, interés, y creatividad las situaciones que se le presentan en la vida.

Irma dice que a ella le ha tocado ser responsable de su familia, y echar adelante a sus hijos con mucho esfuerzo y paciencia, asume con gusto el trabajo porque es la fuente de su sustento y le ha permitido criar a sus hijos honestamente. Por su parte Xiomara dice que siendo responsable, las satisfacciones de la vida son grandes. El mensaje que ellas dejaron para el mes de febrero fue: ***“Asumimos las consecuencias de nuestros actos y decisiones; una virtud que engrandece nuestro trabajo”***.

El valor del mes de marzo en MP es la Honestidad



Fuente: Maggie Paul, C.A.

El valor de la honestidad quedó representado por dos mujeres muy valiosas, María de Lourdes Ojeda, Supervisora de Contabilidad con 22 años en la empresa, y Herminia Primera, Inspectora de Producción con 18 años en MP. Ambas son ejemplo de constancia, compromiso, lealtad, y transparencia.

En su conversación para construir el mensaje a ser declarado en el calendario, ellas consideraron que una de las características de una persona honesta, es que habla siempre con la verdad por delante y vive de espaldas a las mentiras o las trampas.

La honestidad es la garantía de todas las cosas, del matrimonio, de la amistad y del trabajo. Nada importante se puede construir sobre la base de la mentira. Hay mucha gente deshonesto que logra triunfar, pero su vida es una farsa. Una cosa triste de esta vida es no poder ser lo que se aparenta. El mensaje del mes de marzo quedó plasmado de la siguiente manera: **“Vivimos de acuerdo con la verdad”**

El valor del mes de abril en MP es el Respeto



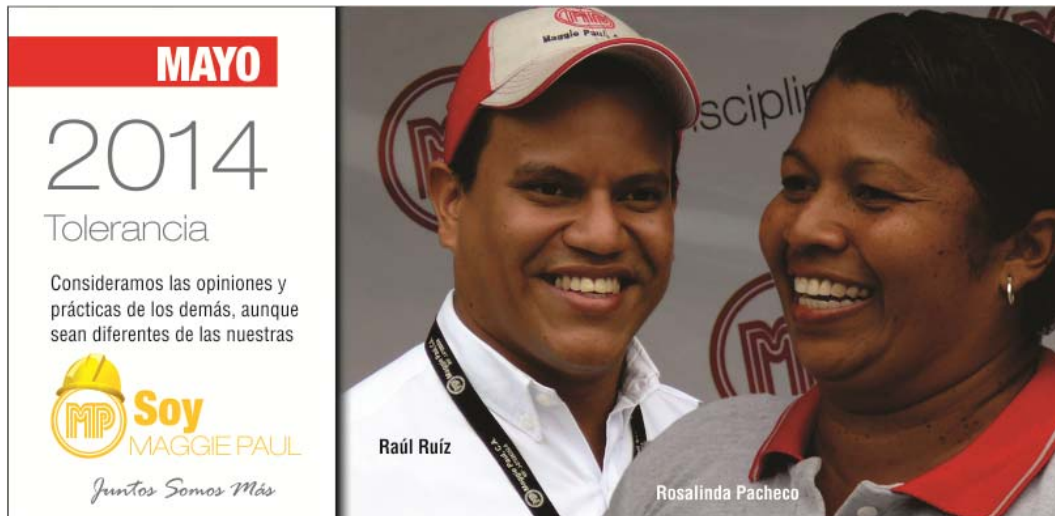
Fuente: Maggie Paul, C.A.

Los seleccionados para el valor del respeto, fueron el José Ospino, Alimentador con 6 años en la empresa, y Juan Carlos Linares, Gerente General con 2 años en MP. Ellos conversaron abiertamente sobre el valor por el que fueron reconocidos por sus compañeros de trabajo, y al respecto consideraron que una persona respetuosa sabe valorar y reconocer a qué tiene derecho y a qué no lo tiene.

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres. El mensaje del mes de abril quedó redactado así: **“reconocemos donde comienza el derecho del otro”**

El valor del mes de mayo en MP es la Tolerancia



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Los seleccionados en este valor son Raúl Ruíz, Supervisor de Sistemas con 5 años en la empresa, y Rosalinda Pacheco, Operaria de Producción con 12 años en MP, para ellos ser tolerantes significa respetar y considerar las opiniones o prácticas de los demás, sin importar que sean diferentes de las nuestras.

La tolerancia es la expresión más clara del respeto por los demás, y es un valor fundamental para la convivencia de las personas. Tiene que ver con el reconocimiento de los otros como seres humanos, con derecho a ser aceptados como individuos que son y aceptar sus diferencias.

Una persona tolerante respeta, acepta y aprecia las diversas formas de pensar y de expresarse, la cultura y las diferencias físicas que existen entre los seres humanos. El mensaje del mes de mayo quedó planteado de la siguiente manera: ***“Consideramos las opiniones de los demás, aunque sean diferentes de las nuestras”***

El valor del mes de junio en MP es la Disciplina



Fuente: Maggie Paul, C.A.

El valor de la disciplina está representado por Mairy Perales, Analista de Parámetros con 12 años en la empresa, y Sandra Contreras, Analista de Calidad con 10 años de antigüedad. Ellas son dignas representantes del valor para el cual fueron seleccionadas por sus compañeros, se les puede observar como aplican el valor en la manera como desarrollan su trabajo.

Para ellas ser disciplinadas se expresa en el dominio del carácter, para conseguir los objetivos propuestos de llevar una vida mejor y conseguir una excelente formación moral, aprender, cuidar la salud, ahorrar y aprovechar los recursos y los medios personales y materiales para llegar a donde queremos, la disciplina es una actitud de la persona que cumplen las normas que rigen la vida.

El mensaje que ellas dejaron para todos sus compañeros, y a quienes llegaría nuestro calendario fue el siguiente: *Somos cuidadosos de acatar las normas que rigen la vida en sociedad*”

El valor del mes de julio en MP es el Esfuerzo



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Los representantes del valor del esfuerzo, resultaron ser Blas Espinoza, Mecánico con casi 30 años en la empresa, y Llurianyel Rondón, quien es Auxiliar de Calidad, con 4 años en la empresa, y quien forma parte de la nómina de personas con discapacidad. Ella es un ejemplo de esfuerzo, y sobre todo de inteligencia emocional, es una persona siempre alegre y de buen carácter, dispuesta a cooperar y a participar en todas las actividades que se le plantean.

Para ellos el valor del esfuerzo identifica a personas que emplean el vigor y el ánimo para conseguir los objetivos venciendo las dificultades. Una persona esforzada está llena de energía y usa su fuerza con creatividad, y va más allá de lo que todos hacen.

El mensaje del mes de julio lo plantearon así: ***“Somos energía, vigor y ánimo para conseguir vencer las dificultades”***.

El valor del mes de agosto en MP es la Solidaridad



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Las representantes del valor de la solidaridad son dos operarias de Producción, Zolide Sánchez trabajadora ejemplar con 16 años en la empresa, y Elisa Peña con 10 años en MP. Zolide es de las personas que está pendiente de hacer el café para sus compañeros de grupo, comparte y está siempre dispuesta a colaborar, Elisa de igual manera.

Para ellas la solidaridad es estar de la mano apoyando al otro, estar al servicio y dispuesto para poner el hombro al que lo necesite.

Piensan que una persona solidaria está dispuesta a dar lo mejor de sí y a unir su esfuerzo al de los demás para conseguir los objetivos que se tracen. Ser solidario consiste en ponerse en el lugar del otro.

El mensaje del mes de agosto quedó formulado de la manera siguiente: *“somos servidores y nos ponemos en el lugar del otro”*.

El valor del mes de septiembre en MP es la Confianza



Fuente: Maggie Paul, C.A.

En el mes de septiembre y como representantes del valor de la confianza, nuevamente aparece María Aparicio, quien como se dijo ha sido considerada por sus compañeros en el primer lugar de diez valores de los doce declarados, y Nimariel Pineda, quien tiene 8 años en la empresa y se desempeña como Supervisora de Tesorería.

En su conversación sobre este valor, ellas plantearon que la confianza se convierte en la esperanza que se tiene de alguien o de algo, piensan que una persona confiada da por verdaderos todos los valores positivos en sí misma y en las demás personas. Tiene seguridad y mira con fe las buenas y valiosas de las demás personas, por lo que espera que todos tengan una conducta apropiada. La confianza debe estar basada en lo que observamos en quienes nos rodean.

El mensaje de septiembre se plasmó así: *“Depositamos en nuestra gente seguridad y esperanza firme”*.

El valor del mes de octubre en MP es la Lealtad



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Las escogidas en este valor, son Jisela Aldana, Supervisora de Compensación y Beneficios con 23 años en la empresa, y Glenis Cerezo, Inspectora de Parámetros con 18 años en MP.

Hablaron sobre la lealtad, y estuvieron de acuerdo en que es el cumplimiento de la responsabilidad que se asume por la fidelidad y el honor, la lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.

La lealtad es un valor, cuando somos leales, logramos llevar la amistad y cualquier otra relación a su etapa más profunda. Debemos demostrar lealtad las instituciones y las organizaciones, o sea a la empresa para la cual se trabaja, al país.

El mensaje de octubre se presentó de la siguiente forma: ***“Estamos dispuestos a dar lo mejor para cumplir con nuestra responsabilidad”***.

El valor del mes de noviembre en MP es la Pertenencia



Fuente: Maggie Paul, C.A.

En este valor fueron postulados Jean Carlo Ruiz, Alimentador con 8 años de antigüedad, Ivonne Vargas, Operaria de Producción con 12 años en la empresa, y José Cordero, Gerente de Planta con 21 años en MP. El sentido de pertenencia lo explican estos colaboradores, como la satisfacción de una persona por sentirse parte de un equipo. El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, respetarnos y socorrernos mutuamente.

El sentido de pertenencia implica entender que la colaboración, cooperación, corresponsabilidad, comunicación y cohesión, son necesarias para hacer el trabajo de equipo. Una persona con sentido de pertenencia, cuida todo aquello que sabe que le presta un servicio o beneficio y reconoce lo importante que no solamente es para él sino también para los demás.

El mensaje para este valor fue formulado como sigue: *“Nos satisface ser parte de un gran equipo”*

El valor del mes de diciembre en MP es la Familia



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Las personas seleccionadas para este valor son Dalexi Ávila, quien se desempeña como Supervisora de Producción, forma parte de la empresa desde hace 12 años, y Zuleima Pacheco, quien es Supervisora de Despacho y forma parte del equipo desde hace 9 años. Para ellas el valor de la familia implica apoyo, cariño y protección de una familia, es el resultado de un trabajo que supone esfuerzo, respeto y autonomía para cada uno de los miembros que forman parte de ella.

Este sentido de familia es valorado en MP, dado que la empresa es de tipo familiar, sus dueños hasta hace poco estaban a cargo de la gerencia, y mucha de la gente les aprecia y estima personalmente, dado que buena parte de los colaboradores por su antigüedad en la empresa, vivieron ese tiempo en el que ellos estaban a cargo de la compañía. El mensaje de este mes, dedicado al valor de la familia, quedó presentado de la siguiente manera: ***“Apoyamos, protegemos y estimamos a cada uno de nuestros miembros”***.

Posteriormente vino la etapa de diseño, considerando las propuestas surgidas de las sesiones de trabajo preparadas, se recibieron bocetos en aproximadamente quince días, y se hicieron las correcciones para enviar el calendario a impresión, de modo que el mismo estuviera disponible la última semana de noviembre, y comenzar con su distribución, este calendario se obsequia a cada uno de nuestros colaboradores, junto con una cesta navideña en la primera semana de diciembre, previo a la salida de vacaciones colectivas. De igual manera, se obsequia a clientes, instituciones financieras, y otros entes públicos y privados con los que la empresa mantiene relación, como parte del acostumbrado obsequio navideño.

Lo resaltante de esta experiencia fue que el calendario comenzó a ser parte de la identidad corporativa de la empresa, y el producto de la participación de todos nuestros trabajadores, esto porque todos tienen la posibilidad de ser parte de la imagen, todos tienen la oportunidad de postular y votar por sus compañeros de trabajo, las personas seleccionadas tienen una destacada participación en el diseño y el contenido del calendario, y es un instrumento de divulgación de los valores organizacionales, que está siempre vigente durante un año.

En relación a las actividades organizadas para el afianzamiento de los valores, se desarrollaron interesantes propuestas, entre las cuales destaca la impulsada por Zolide y Elisa, representantes del valor de la solidaridad. Ellas comenzaron a organizar en el mes de agosto de 2014, una iniciativa que llamaron *nuestro envase solidario*, esta actividad consistió en la investigación por parte de ellas de una necesidad imperiosa de uno de sus compañeros de trabajo, e iniciaron la recolecta de fondos para apoyar económicamente a esa persona. Tal actividad resultó muy bien valorada por todos, y se ha venido desarrollando de manera ininterrumpida, a partir de la primera edición. De esta manera cada mes se reúnen fondos para ayudar a algún compañero que requiera del apoyo solidario de todos los trabajadores de la empresa.

Otras actividades han tenido que ver con la divulgación mediante carteleras, trípticos, charlas y convivencias llevadas a cabo durante el año 2014.

El resultado de esta experiencia puede calificarse como muy positivo, porque ha permitido la participación de las personas, el trabajo en equipo, la generación de aprendizaje, el afianzamiento de los valores organizacionales y su divulgación, tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa. Efectivamente hemos afianzado valores, hemos promovido la participación y capitalizado las ideas de todos y cada uno de los que participamos en ella.

Ha permitido afianzar y posicionar la imagen corporativa desarrollada, y la identidad, promoviendo el sentido de pertenencia, de nuestros colaboradores, dando mucha fuerza a la expresión **Soy Maggie Paul, Juntos Somos Más.**

Pancarta Campaña Soy Maggie Paul - Juntos Somos Más



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Todo este trabajo, plasmado en el calendario contribuyó a desarrollar las bases axiológicas del modelo teórico, debido a que en función de los valores organizacionales y su divulgación, se promueve la participación del personal en la gestión de control, mediante una sólida fundamentación de sus actuaciones en valores.

2.5 Un año después, de nuevo el calendario

La experiencia de hacer nuestro calendario se ha convertido en una actividad muy gratificante para quienes participamos, y hemos coordinado la realización de este instrumento de divulgación de nuestros valores, y de reconocimiento de nuestra gente. Como se explicó anteriormente, previa a la realización del calendario se aplica la “Encuesta Valores MP” que en su versión 2014, estuvo orientada a seleccionar a las personas identificadas como innovadoras, generadoras de aprendizaje y conocimiento, y representantes de los valores organizacionales. De igual manera se incluyó en el instrumento la sección mediante la cual los participantes de la consulta develan su escala de valores. En relación a esta sección del instrumento, es importante revisar los hallazgos provenientes de esta consulta, y compararlos con la consulta del año 2013, a continuación se presenta una tabla comparativa de las posiciones en las que quedaron situados los doce valores, de acuerdo a la encuesta aplicada por dos años consecutivos, los cuales se muestran en el Tabla No. 2:

Tabla No. 2 – Encuesta Valores MP, resultados 2013 - 2014

ENCUESTA VALORES 2013		ENCUESTA VALORES 2014	
VALOR	VOTOS	VALOR	VOTOS
RESPONSABILIDAD	26	RESPONSABILIDAD	39
RESPECTO	15	FAMILIA	22
HONESTIDAD	14	DISCIPLINA	18
DISCIPLINA	13	HONESTIDAD	16
COMPROMISO	12	RESPECTO	14
ESFUERZO	10	COMPROMISO	13
FAMILIA	8	ESFUERZO	12
CONFIANZA	5	SENTIDO DE PERTENENCIA	11
LEALTAD	5	CONFIANZA	3
TOLERANCIA	4	LEALTAD	3
SENTIDO DE PERTENENCIA	3	TOLERANCIA	2
SOLIDARIDAD	2	SOLIDARIDAD	2
TOTAL PARTICIPANTES	117	TOTAL PARTICIPANTES	155

Fuente: Pinto (2014)

De la lectura de la Tabla No.2, resulta interesante ver que se han generado algunos movimientos clave en las posiciones que ubican a cada uno de los valores, estos grupos de trabajadores encuestados, grupos humanos con características personales, atributos, necesidades, criterios y juicios cambiantes, fue preocupante ver en los resultados del año 2013, que el valor relativo al sentido de pertenencia se encontraba ubicado en el puesto once de la escala; tal preocupación se genera porque a este valor se le atribuye una especial importancia, dado que tiene que ver con la identificación de los individuos con la empresa, que les guía a sentir orgullo y satisfacción al sentirse parte integrante de un conglomerado, en relación a esto Pinto (2005) expresa que:

Sentido de Pertenencia implica identificación con una organización a través de sus valores, estos, representan convicciones que la gerencia y la dirección deben promover entre los miembros para encaminarlos hacia el logro de la visión, por otra parte el sentido de pertenencia permite al individuo estar cómodo en la organización, estar agradado por el hecho de que se reconoce su desempeño, y de manera significativa contribuye a la conformación de la cultura organizacional. (p.77)

En función de este hallazgo, y atendiendo a la preocupación por la valoración otorgada al sentido de pertenencia en el año 2013, se consideró necesario emprender un trabajo de estímulo a este valor, y es por ello que se refuerza de manera significativa la campaña **Soy Maggie Paul, Juntos Somos Más**, adelantándose una serie de actividades orientadas a este fin.

En la edición 2014 de la Encuesta Valores MP, se obtienen resultados interesantes en relación al valor Sentido de Pertenencia, dado que pasa de ocupar el lugar número once, al lugar número nueve. Estos cambios hacen pensar que de alguna manera la campaña comunicacional, y las actividades emprendidas, tales como talleres, cursos, promoción de videos y pendones, están generando algún efecto en la valoración que hace la gente en relación al sentido de pertenencia hacia la empresa.

Entre las actividades emprendidas estuvo la celebración del 29 aniversario de la empresa, durante el mes de julio de 2014, cuyo motivo central fueron los valores, pero orientados hacia la inspiración que debe generar en cada uno de nosotros nuestro país, en tal sentido el mensaje estuvo centrado en la expresión **Venezuela nos inspira**, y en cada uno de los pendones diseñados para ambientar las distintas áreas de la empresa, se plasmaron mensajes fundamentados en los doce valores organizacionales.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

De esta manera invitamos a nuestra gente a poner pasión y esfuerzo en la labor cotidiana, al trabajo comprometido y creador, a ser responsables y honestos para aspirar siempre a un futuro mejor, estos mensajes en sintonía también con la situación que nuestro país vivió a partir de los hechos de febrero de 2014, tratando de sensibilizar a la gente y a motivarlos a contribuir decididamente a la construcción de un mejor país, pero también de apoyar el crecimiento y la consolidación de la organización.

Se hizo especial énfasis en la reafirmación de pertenecer a una gran familia, a sentir orgullo y pertenencia, a sentirse a gusto y en el lugar correcto, haciendo lo que nos gusta hacer, también a resaltar la inspiración en nuestro país para ser leales y solidarios con nuestro prójimo, reforzando los valores y mezclándolos con un sentimiento nacionalista y de amor por el país, al resaltar nuestros exuberantes paisajes.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Estos pendones fueron ubicados en distintas áreas de la empresa, especialmente en la planta, oficinas y salones, destacando las caras de nuestros colaboradores, mostrando actitudes de reafirmación de nuestros valores, con rostros amables y sonrientes, expresando la alegría de sentirnos a gusto en nuestro sitio de trabajo.

Para seleccionar a las personas que conformaron el calendario 2015, se establecieron en la encuesta tres criterios, el primero relacionado con la creatividad e

innovación de las personas para la resolución de problemas, el segundo relacionado con el interés de las personas de enseñar y aprender, y por último por la cualidad de las personas como representantes de los valores organizacionales.

Las personas seleccionadas mediante la aplicación de la encuesta, fueron invitadas a una sesión de fotografía y video, porque se aprovechó la ocasión para recoger el testimonio de cada uno de los seleccionados, sobre la categoría, o valor para la que fue escogido, de esta manera se obtuvo un material muy valioso, con el cual se prepararon una serie de videos institucionales, mediante los cuales se promueven valores y actitudes positivas en nuestra gente, mediante la reproducción de estos videos en el comedor de la empresa, salones de reuniones, y áreas de esparcimiento.

En el diseño del calendario se optó por una nueva presentación para mostrar una imagen renovada acorde con la necesidad de innovar, es así como se decidió hacer un calendario impreso en tamaño tabloide, conformando una figura de torre triangular, en el que por cada cara se presentan en tres grupos los valores, según su identificación con los logos verde, naranja y amarillo de la campaña ya descrita con anterioridad.

De igual manera, se pensó en una imagen fresca y amena, para lo cual los nombres de los valores fueron plasmados en carteles con los cuales se desarrolló la sesión de fotografías, haciendo esta actividad muy dinámica, creativa y jovial.

El mensaje central de nuestro calendario 2015 nos reafirma como fabricantes de envases, y con satisfacción se lee de la siguiente manera. **“Hacemos el envase que llega a tu casa, mediante a la creatividad, el conocimiento y los valores de nuestra gente”**, a continuación se muestra una imagen del calendario 2015 de Maggie Paul, concebido como un instrumento de reafirmación de nuestros valores.

El asunto ético representa un aspecto álgido dentro del cual se deben enmarcar las relaciones laborales, bajo esquemas de negociación centradas en el respeto y la justicia. En tal sentido, Rojas (2007) advierte de manera categórica:

La ausencia de valores aliena y debilita, a los trabajadores en la empresa, que aspiran una vida, digna y realmente libre; es necesario que el ser humano se forje como una persona crítica, con discernimiento ante la realidad, sobre la base real de su absoluta dignidad por descubrir y vivir. (p.9)

En relación a esto, se destaca la necesidad de considerar al ser humano, el cual deja de ser dentro de la organización un recurso funcional que simplemente ejecuta acciones en función de órdenes derivadas de la estructura, y desarrollar actividades que estimulen la participación en pro de la buena marcha del negocio, pero también el cumplimiento de normas y reglas totalmente necesarias para desarrollar una adecuada gestión de control. De allí deriva la necesidad de que la práctica gerencial se oriente al estímulo de los valores, mediante el ejemplo como mejor manera de aleccionar. El mundo del trabajo es de colaboración y participación. En tal sentido podemos hacer referencia a Habermas (2010) quien indica:

El punto de referencia bajo el que Weber estudia la racionalización *social* es, pues, *el de la racionalidad con arreglo a fines de la acción empresarial*, institucionalizada en el empresa capitalista. De ahí deduce otros requisitos funcionales como son: a) orientaciones de acciones racionales con arreglo a fines por parte de la fuerza de trabajo que se integra en un proceso de producción planificado; b) un entorno económico previsible y calculable para la empresa capitalista, es decir, mercado de bienes, de capital y de trabajo; c) un sistema jurídico y una administración estatal que garantice esa previsibilidad, y por tanto d) un aparato estatal que sancione el derecho y que, por su parte institucionalice en la administración pública orientaciones de acciones racionales con arreglo a fines...(p.261)

Estos planteamientos de Habermas en connotación a Weber puede ser considerado como principios de orientación metodológica para el ejercicio de la gerencia, por cuanto reúne los elementos para la determinación social de una organización partiendo de fines. Vale decir entonces, que la acción gerencial debe orientarse metodológicamente a la divulgación y vivencia de los valores, como ejes

centrales para el mejoramiento de la gestión de control, desde una práctica gerencial sana. La vivencia de los valores, la orientación hacia la misión y visión organizacional, en términos filosóficos se refiere al aspecto teleológico, es decir tener claridad de fines nos pone en la dirección correcta. Se considera entonces la ética como esa guía desde dónde la persona asume determinados principios y valores por los cuales rigen su obrar dentro de la empresa, que se traducen en la cultura organizacional, permite evidenciar un giro paradigmático organizacional centrado en lo humano y su comportamiento.

Orientados por los planteamientos de Luhmann (2007:704) en relación a la cultura, quien la entiende como “una semántica de autodescripción de la sociedad moderna” y añade “la cultura en el sentido moderno siempre es la cultura reflexionada como cultura, una descripción observada en el sistema”, entonces cultura significa la forma expresiva anclada en la sociedad, de una representación del mundo, en este caso, de la empresa, la cual en otras sociedades puede tomar formas diferentes, de aquí que para Luhmann la cultura siempre signifique pluralidad.

En relación a la cultura, indica Baecker (1997:48) que “es un dispositivo de control que permite regular la reproducción del sistema social, distinguiendo lo que posee sentido de lo que no”. Desde estas premisas, nuestro análisis de la cultura organizacional plantea a través de los valores, un elemento fundamental que debe estar presente en toda propuesta relacionada con la gestión de control en las organizaciones contemporáneas.

El principio subyacente que guía la investigación etnográfica de acuerdo con Wilson (1977:245) “es la idea de que los individuos están formados por ciertas estructuras de significado que determinan y explican su conducta”. La investigación trata de descubrir en qué consisten estas estructuras, cómo se desarrollan y cómo influyen en la conducta; y, al mismo tiempo, intenta hacerlo en la forma más

comprensiva y objetiva. En el marco de una investigación participante, a esta etapa le siguen otras de apertura a los puntos de vista existentes en el entorno a la problemática y objetivos, por tanto a partir de los siguientes capítulos se desplegará el resultado de las distintas actividades realizadas en el transcurso del trabajo de levantamiento de información de parte de los informantes clave, aquí llamados “protagonistas” mediante el cual fue posible recoger propuestas que salieron de la propia práctica gerencial de directores y gerentes de la empresa.

CAPÍTULO III

PRÁCTICA GERENCIAL Y GESTIÓN DE CONTROL DESDE LAS COMPETENCIAS DE DIRECTORES Y GERENTES

3.1 Competencias de la Dirección y la Gerencia para la Gestión de Control

En el camino por descubrir sobre la práctica gerencial, a través de los testimonios de quienes viven diariamente las responsabilidades de ejecutarla, se ha intentado obtener la caracterización de un gerente, del cual se esperan innumerables habilidades, y que proporcione siempre los mejores resultados. Sin embargo, debe recordarse que el gerente es un ser humano, que siente y que padece, que tiene juicios, criterios, problemas, y limitaciones, por tanto no se puede esperar un ser sobrenatural para ejercer la gerencia. Se debe estar consciente de que son individuos, con competencias, pero también con deficiencias, pero es un ser perfectible, y en este sentido la organización debe convertirse en un ente que le proporcione a sus integrantes la capacitación que cultive su formación profesional en los aspectos directivos y gerenciales.

El ámbito de la ontología es parte de la filosofía estudiada por la metafísica, analizada por Aristóteles quien a partir de la metafísica hace el estudio de la ontología, y la pregunta sobre el ser. Sin embargo, para Weissmahr (1986:9) refiere fundamentalmente a “la ciencia que estudia el ente en cuanto ente (τό όν ή όν) y la cual constituye la principal de todas las ciencias”. En cualquier caso particular, es la encargada de preguntarse por el qué, la pregunta originaria: qué es.

Desde el contexto organizacional, Schvarstein (1998:196) se refiere a la ontología en el campo de la Administración: “la ontología consiste en la determinación de aquello en lo cual consisten, que se ocupa de las esencias

antes que las existencias”. Por su parte Heidegger (1998), distingue ser y ente, y explica en los siguientes términos:

Pero llamamos “ente” a muchas cosas y en diversos sentidos. Ente es todo aquello de lo que hablamos, lo que mentamos, aquello con respecto a lo cual nos comportamos de ésta o aquella manera; ente es también lo que nosotros mismos somos, y el modo como lo somos. El ser se encuentra en el hecho de algo que es y en su ser-así, en la realidad, en el estar-ahí, en la consistencia, en la validez, en el existir (*Dasein*). (p.30)

En la conversación sostenida con el grupo de directores y gerentes colaboradores o “protagonistas” de esta investigación, se develaron una diversidad de criterios que manejan sobre la pregunta formulada a cada uno de ellos ¿Cuáles consideras que deben ser los atributos de un buen director y/o gerente? Los cuales han permitido identificar una serie de atributos que se asocian al ser ejerce la gerencia.

A esta pregunta, Pedro (presidente) respondió de inmediato *yo creo que los mejores gerentes son aquellos que demuestran sensibilidad y se interesan por comprender y generar la lealtad de su gente*, al mismo tiempo hacen valer las políticas, ejercen liderazgo, desarrollan equipos, demuestran habilidad y competencia, toman decisiones, y sobre todo se ocupan de que la gente misma sea responsable de los resultados de su trabajo.

De igual manera piensa que *la creatividad es un rasgo esencial de la persona*, si bien hay algunas personalidades que pueden tener un sentido de la creatividad más desarrollado que otras, *un gerente debe ser capaz de dar soluciones y respuestas a situaciones diversas, por lo tanto todo gerente en algún modo debe ser capaz de crear nuevas cosas*, ideas o reflexiones tomando en cuenta el bagaje cultural que ya tiene, vale decir el conocimiento que ha podido acumular en el transcurrir de su vida.

Considera que ***una persona creativa ya tiene terreno ganado, porque eso es un paso previo para la solución de problemas***. En las organizaciones necesariamente hay que pasar el día solucionando problemas, desde los pequeños hasta los más grandes, los problemas abundan en la actualidad, y de todo tipo. ***Por eso creemos que es necesario invitar a la gente a participar y a promover la creatividad en su trabajo diario***, entre los compañeros de área, y entre los distintos departamentos que integran a la empresa, yo creo firmemente que de esa manera estaremos mejorando no sólo las operaciones y procesos, sino también nuestro ambiente de trabajo. ***Hay que poner a la gente a competir, estimular la competitividad***. Vamos a incentivar equipos y promover actividades en las que se ponga de manifiesto la experiencia y los conocimientos de la gente. Yo estoy seguro que así podemos encontrar nuevas y mejores alternativas para el desarrollo de la empresa.

Estas observaciones del presidente de la junta directiva, nos sitúan en las competencias señaladas por Mintzberg (2010:118) quien explica que una buena práctica gerencial, es desarrollada por un gerente que demuestra amplias competencias personales para “administrar a sí mismo, y reflexionar”, competencias interpersonales “para liderar a las personas y ser sensible” y competencias para la acción “para diseñar, planear y crear una visión”

Por su parte Juan Carlos, como gerente general cree ***que un director o gerente debe ser capaz de formarse, o tener una perspectiva amplia de la organización y su contexto, debe ser hábil para formar equipos, asignar roles, delegar y confiar en su gente***. Debe tener herramientas que le permitan identificar los reales problemas para poder enfrentarlos con conocimiento sólido, poder escuchar lo que no se dice, ser visible, ejercer liderazgo, tender y hacer que la gente tienda puentes, ser un excelente comunicador. ***Debe ser capaz de guiar mediante su ejemplo, reconocer sus errores, ser agradecido con el equipo, celebrar sus éxitos y estimular el crecimiento de cada individuo***.

De los planteamientos de este gerente general, destacan las competencias para información presentadas por Mintzberg (2010:119) relacionadas con “pensar de manera estratégica, comunicar oralmente, escuchar y comunicar por vía no oral”

Elianta, directora de administración, hace referencia a su formación académica y comenta que mientras estudiaba siempre ese tema era central, *mi formación es en Ciencias Gerenciales, nos formábamos para ser gerentes, entonces cada vez nos correspondía analizar por qué y para qué estábamos ahí*. Entre tantas cosas que se plantean como las características de un gerente ideal, yo considero que la base para que una persona pueda ser un buen gerente es que esa persona goce de salud emocional. *A mi manera de ver las cosas, creo que si no tienes un buen manejo de tus emociones, poco puedes hacer en los distintos roles que te corresponde desarrollar*. Por otra parte, *siempre debe haber la disposición para la acción, tomar decisiones rápidamente, pero bien fundamentadas en el análisis de información de calidad*.

Ser líder, guiar y motivar mediante un buen ejemplo. Tener claridad en el rumbo, es decir, objetivos razonablemente planteados y debidamente comunicados al equipo. *Saber hacer equipos*. Un buen gerente debe conocer la historia de la organización, si esta es negativa debe planificar para superarlo, y si es positiva, debe dejar que esta influya para tener más éxito. Víctor, sin embargo, creo que no hay recetas... *Cada organización es diferente de otra, precisamente porque cada persona es diferente, son las personas las que con su estilo, su forma de ver y entender las cosas le dan vida a las organizaciones, por eso creo que debemos buscar tener mejores personas, sanas desde el punto de vista emocional, capaces de asumir sus responsabilidades, de identificar lo bueno de cada cosa que ocurre y hacer el mejor provecho, aún y cuando eso que haya sucedido no sea del todo lo mejor*. Necesitamos mejores personas, no sólo para tener mejores empresas, las

necesitamos para tener mejores familias, mejores países, un mundo mejor, y para eso ***el rescate y cultivo de los valores es una tarea que debemos asumir todos.***

En las consideraciones anteriores se hace énfasis en las competencias personales, catalogadas por Mintzberg (2010:119) como competencias personales, donde destaca la necesidad del gerente de “administrarse a sí mismo, mediante la reflexión y el autoconocimiento para ser sensible ante la realidad organizacional”, y por otra parte las competencias interpersonales “para hacer equipos, resolver conflictos y facilitar procesos”

Para Mariela, directora jurídica, ***un buen director o gerente debe ser de una pieza, es decir, debe ser un ser humano integral***, que demuestre coherencia entre lo que dice y lo que hace, capaz de promover iniciativas, y ***hacer que los asuntos que le competen sigan su curso natural, o sea hacer que las cosas sucedan.***

Dinora, gerente de logística, considera que un directivo o gerente debe ser ***observador, detallista, hábil para comunicar y negociar, respetuoso y modelador de sus colaboradores, planificador, buen evaluador.***

José, gerente de planta, apunta su apreciación a que el gerente debe integrar a la gente, ser un gran motivador de sus colaboradores, ejercer liderazgo y lograr sacar de ellos lo mejor para obtener los resultados que se esperan. Un buen gerente debe, como dicen, dejar que los árboles lo dejen ver el bosque. ***Un gerente, y un directivo aún más, deben tener una visión global que apunte a lo estratégico.***

Para la gerente de talento humano, Denisse, ***los directivos y gerentes deben ser seres humanos, en primer lugar.*** Gente capaz de sacar provecho de las experiencias, ***aprender de los errores, analizar e interpretar no sólo números y***

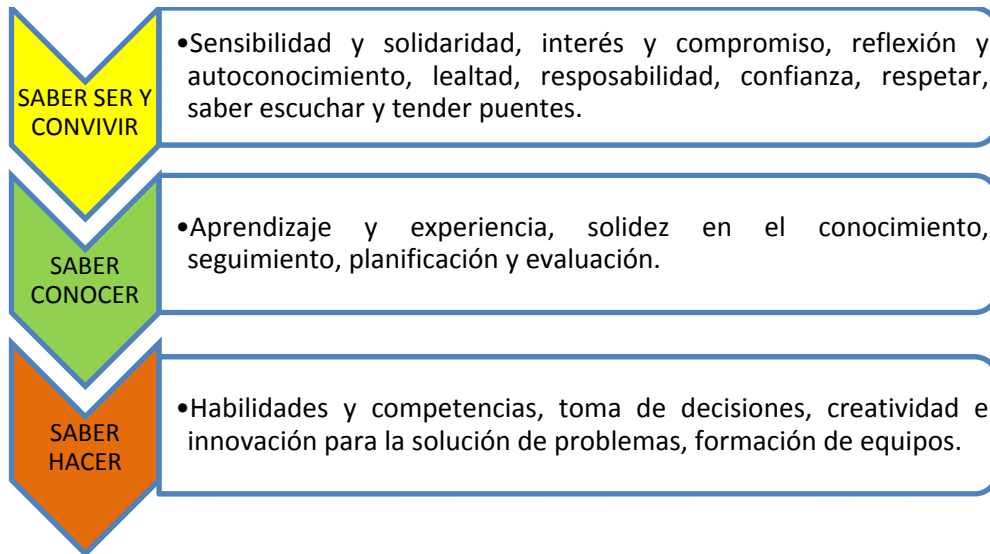
datos, sino lo que se dice y no se dice en las organizaciones. Deben ser buenos tomando decisiones, y hacerlo lo más oportunamente posible.

Roberto, el director ejecutivo, expresa *para mí un gerente bueno es el que es capaz de darle seguimiento y continuidad a los procesos, no derrocha los recursos, y se ocupa de que la gente se sienta bien.*

Pedro (hijo), director de operaciones, explica que considera que un buen gerente debe ser aplicado, perseverante, organizado, pendiente de las cosas, que haga seguimiento, que se preocupe por ser eficiente, que entienda y haga entender a la gente sobre el valor de los recursos, y se esmere por obtener el mejor provecho posible. *Un buen gerente debe ser fiel a sus principios, honesto, suficientemente formado para afrontar retos. Un buen gerente, y también un directivo debe ser capaz de modelar con el ejemplo, pero con un buen ejemplo.*

A través de las consideraciones realizadas por este grupo de personas, se puede destacar una serie de cualidades, o atributos que ese gerente debe poner de manifiesto en el ejercicio, o más bien en su práctica gerencial, se observan una serie de competencias, que en gran medida concuerdan con las clasificadas por Mintzberg (2010), presentándolas en cuatro grupos a saber: las competencias personales, las competencias interpersonales, las competencias para la información, y las competencias para la acción, las cuales se presentan como propuesta de esta investigación agrupadas por Pinto (2015) en el Cuadro No.1

**Cuadro No. 1 – Competencias directivas y gerenciales
develadas por los protagonistas**



Fuente: Pinto (2015)

De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, se asume que los gerentes deben poseer un conjunto de habilidades y destrezas relacionadas con el saber ser y convivir, el saber conocer y el saber hacer.

Para efectos de esta investigación, lo relacionado con el saber ser y convivir se asume como las habilidades de la dirección y la gerencia, que le permiten articular su desempeño con su identidad personal y estrechar su relación con los demás miembros colaboradores, que según Mintzberg son las competencias personales e interpersonales. El saber conocer, son las habilidades para el manejo de información de calidad que permitan la puesta en acción de estrategias organizacionales, orientadas hacia la planeación, seguimiento y evaluación de procesos, asociadas a las competencias para la información referidas por el mismo autor. Y el saber hacer, son las habilidades del director y el gerente para la toma de decisiones, el aprovechamiento de los recursos para la resolución de problemas, en pro del logro de

los objetivos y metas organizaciones, las cuales tienen que ver con las que este llama competencias para la acción.

3.2 Conceptualización de la gestión de control, a partir de lo que explican gerentes y directores

El presidente de la empresa, comienza por expresar: *control, a nadie le gusta... pero que necesario es*, y continúa su narrativa expresando que desde su visión considera el control como *una herramienta fundamental generadora de cambios*, plantea que una buena gestión de control *se debe enfocar en medir los resultados reales y compararlos con las metas que se han propuesto, analizar las equivocaciones que se han cometido, y aprender de las equivocaciones para conducir mejor el proceso la próxima vez*. Centra la importancia de la gestión de control en el proceso de generar conocimientos, y atribuye al conocimiento la posibilidad de forjar cambios expresando que *el control te debe llevar a generar conocimiento, y el conocimiento es cambio en esencia*.

Por su parte, el gerente general hace referencia al hecho de que *mediante el control no hacemos más que verificar que ocurra lo que debería ocurrir, es decir que la gestión de control se orienta a idear y aplicar mecanismos que nos permitan estar pendientes de la evolución de las operaciones y actividades cotidianas*. Plantea la necesidad de sistematizar a fin de ser más efectivos en las funciones de control, ya que según su opinión es necesario *establecer sistemas, mediante procedimientos, políticas o pautas que guíen a la gente en la dirección adecuada*. Refuerza esta opinión indicando que *todo lo rutinario, todo lo que sea posible sistematizar debe ser incluido*. Deja ver una característica de la actividad gerencial y directiva, en relación a la disponibilidad de tiempo por parte de este tipo de personal de las organizaciones, ya que indica que *como gerentes, no disponemos de tiempo para considerar todos los problemas*. Y en ese sentido revela que para ser más

efectivo en la labor de control, y el resto de las actividades que le corresponde realizar a la gerencia, *el establecimiento de sistemas te deja libertad para enfocar tu atención en las situaciones que verdaderamente requieren dedicar un interés individual.*

Un principio de consideración para ejercer controles, es para este gerente, la necesidad de hacer que *la gente en primer lugar, tome conciencia de que es responsable de los resultados de su trabajo, por ello, la organización debe ser capaz de comunicar a su gente cuáles son sus responsabilidades, especialmente en relación al control.* Considera que es una tarea de especial preponderancia *generar un ambiente propicio para el autocontrol.* Pasa a considerar que otro aspecto de cuidado para apuntalar la gestión de control, *es estimular las competencias de la gente, ya que según su criterio gente capaz y hábil para realizar un trabajo de calidad, debe garantizar resultados de calidad.* Declara estar convencido de que *en la medida que estimulemos el conocimiento y el aprendizaje, estaremos fortaleciendo la manera en la que la organización ejecuta controles.* Y en concordancia con lo explicado por el presidente de la compañía, expone que han hecho *importantes esfuerzos para estimular el aprendizaje organizacional, entendemos que las experiencias y prácticas permiten a las personas organizadas crear conocimiento y estimulan las posibilidades de realización tanto personales, como colectivas.*

En opinión de la directora administrativa, para hacer una gestión adecuada del control, es necesario *contar con buena información, creo que desarrollar sistemas de información es básico para ello.* Considera que controlar *requiere en primer lugar tener parámetros de medida, o de comparación, para determinar desviaciones y luego tomar decisiones y enderezar el rumbo cuando sea necesario;* plantea que se pueden establecer sistemas de control, basados en planes, objetivos, presupuestos, para determinar y evaluar el desempeño en base a ellos y destaca que en gran medida,

controlar exige un gran esfuerzo de aprendizaje y conocimiento, por tanto, un gerente debe poner atención a los procesos de aprendizaje de su gente.

En su exposición, la directora establece una relación especial entre el control y un sistema de gestión de la calidad, al acotar lo siguiente: *yo creo que es totalmente oportuno referirme a algunos de los principios de gestión de la calidad que debemos tener en mente siempre para que un sistema de gestión de la calidad funcione de manera óptima. Los ocho principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones de beneficio mutuo con el proveedor.* Nos indica que *en todos esos principios el control está siempre presente de alguna manera*, y puntualiza que desde su visión, *hay cuatro de estos principios mediante los cuales se puede desarrollar una excelente gestión del control.* Revela que se ejerce control mediante la participación del personal, y asegurando su compromiso, sus habilidades y competencias, usándolas en beneficio de la organización; sobre el enfoque basado en procesos, dado que permite que *un resultado deseado se alcance eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso, considerando integración e interdependencia.*

En relación al enfoque de sistemas para la gestión, plantea esta directora que *permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema*, y por último la mejora continua del desempeño global de la organización planteada como un objetivo permanente, *te mantiene siempre pendiente de evaluar, desarrollar acciones correctivas, y sobre todo visualizar acciones preventivas que agreguen valor a los procesos y a la organización en su conjunto.* Enfatiza que *tomando en cuenta y aplicando siempre estos principios, la implementación y la administración del control serán mucho más fáciles y eficientes.*

En opinión de una profesional del derecho, en el desempeño de la dirección jurídica de la empresa, la gestión de control consiste *en asegurar el cumplimiento de planes, leyes, compromisos...* Considera que hacer gestión de control, *significa evaluar el desempeño de un individuo, un área o proceso contra parámetros establecidos, y sobre todo visualizar las acciones correctivas necesarias.*

Nos comenta la gerente de logística que es contador público, y que estos profesionales por su formación académica, otorgan mucha importancia a los temas de controles desde el punto de vista operativo, que generalmente se traducen en *normas y procedimientos que permitan estandarizar transacciones, para garantizar ejercer controles por excepción. Indica que se nos hace hincapié en la necesidad de establecer controles físicos, conciliaciones, esquemas de autorizaciones y aprobaciones, es así como mi orientación a concebir una gestión de control se centra en aspectos prácticos y operativos.* Explica que, *la evolución de los sistemas de control, y los modelos que se usan para establecerlos, nos llevan a la necesidad de que se conciba al control como un proceso, en el cual los protagonistas principales son todos y cada uno de los miembros de la organización.* Y plantea que un sistema de control *se basa en valores, ética, principios, conocimientos, un esquema claro de responsabilidades, niveles apropiados de autoridad, directrices y políticas comunicadas debidamente y una estructura organizacional que facilite la comprensión de la compañía.*

Por su parte, el gerente de planta indica que *la gerencia es responsable de disponer y crear sistemas sencillos de control que permitan contrastar sobre la marcha, si el trabajo en proceso se corresponde con lo establecido en los planes, según las normas y procedimientos, de acuerdo con las metas trazadas.* Estas apreciaciones destacan que el control se ejecuta en el transcurso de las operaciones, se plantea para hacer comparaciones entre el desempeño y lo planeado, y que es requerido un marco normativo y procedimental, a fin de garantizar su efectividad.

El aprendizaje y la generación de conocimiento se ponen de manifiesto como mecanismo de fortalecimiento a la gestión de control, según se evidencia en la palabras de la gerente de talento humano, ella nos explica que ***de acuerdo con lo que hemos aprendido en la cursos de control interno que tú nos has facilitado, entiendo que la gestión de control nos atribuye a todos en la organización la responsabilidad de participar.***

Se hace énfasis en el hecho de que ***todos los miembros de la organización, por alguna vía estamos conectados con el control, y somos responsables en mayor o menor grado de hacerlo operativo.*** Concluye diciendo que ***la gestión de control incluye todos los métodos, procedimientos, sistemas, y como aspecto más importante, las actitudes propicias de la gente hacia el control.***

El director ejecutivo por su parte, reconoce el carácter esencial del control, y asigna a cada trabajador la responsabilidad que cada uno tiene en relación a su gestión, él sostiene que ***el control es fundamental, un trabajador, cualquiera que sea su cargo debe tener sus procesos controlados.*** Plantea que para ejercer controles, ***es básico tener todo medido, y estar consciente de los recursos que le corresponde disponer,*** introduciendo el concepto de eficiencia en el manejo de los recursos.

Finalmente, el grupo de directores y gerentes entrevistados se cierra con el director de operaciones, quien es ingeniero, él nos indica lo siguiente: ***lo que no se mide no se controla, es una premisa muy cierta, los indicadores se vuelven herramientas muy importantes para tomar decisiones y nos dan un mejor panorama de lo ejecutado contra lo que planeamos.***

Este directivo, dice estar convencido de que ***una manera de hacer gestión de control, es desarrollar mapas de procesos con todas las actividades y los tiempos que los integran, e identificar áreas de oportunidad, de esta manera es posible***

eliminar desperdicios, lograr ahorros importantes y su respectivo adelgazamiento, es por ello que entrar a manejar la herramienta del lean manufacturing me parece tan importante para la empresa, y para apuntalar nuestra práctica gerencial.

Estas opiniones recogen lo que para el gobierno corporativo de la empresa representa la gestión de control, las mismas resultan del aprendizaje generado mediante la experiencia y la formación profesional, así como también por la capitalización de la práctica gerencial desarrollada a través de los años, en distintas posiciones organizacionales.

Los aspectos que destacan en la conceptualización de la gestión de control, tomando como referencia lo planteado por el personal consultado, a través de interesantes entrevistas y del diario compartir en reuniones, comidas, o simples conversaciones que se suscitan entre personas que comparten buena parte del tiempo en medio de una organización que les abriga laboralmente, se presentan a manera de construcción teórica en el cuadro No.2.

Cuadro No. 2 – Conceptualización de la Gestión de Control



Fuente: Pinto (2015)

3.3 La gestión de control en la práctica

Analizado el discurso de este grupo de gerentes y directores, y conceptualizada la gestión de control, a continuación se revisa la manera como ellos la desarrollan prácticamente, cumpliendo con parte de los deberes que les corresponde, es por ello que mediante el diálogo, se obtuvo parte de su experiencia en la aplicación y desarrollo de sus actividades, y que de acuerdo con su visión representan la manera de hacer operativa su gestión.

En palabras del presidente de la junta directiva, no se puede controlar si antes no se han establecido objetivos, nos cuenta lo siguiente: *tradicionalmente he basado mi vida en la claridad de objetivos, por eso creo que he logrado muchas cosas, esa es la base para controlar, saber a dónde quieres ir para saber qué tan lejos, o qué tan cerca estás de llegar*. Determina que el desarrollo que ha tenido la empresa en materia gerencial, y con la adopción del sistema de gestión de la calidad, se centra la práctica del control en el seguimiento mediante herramientas tales como el cuadro de mando, y expresa que *el cuadro de mando integral se ha hecho nuestro pan diario*.

Destaca esta herramienta como una guía para evaluar la gestión organizacional, ya que según plantea *a través del cuadro de indicadores podemos ver cómo vamos en el desempeño, eso lo analizamos en reuniones bimensuales con todos los gerentes en las reuniones de revisión por la dirección*. Es decir que además del instrumento de seguimiento, es muy importante para el directivo el contacto con la administración y la gerencia, ya que se llevan a cabo reuniones periódicas, y recibiendo informe directamente de quienes ejecutan las decisiones directivas. Estos aspectos favorecen la comunicación a distintos niveles, aspecto reforzado mediante el intercambio constante de información a través de reuniones, es así como nos indica que *semanalmente recibimos al gerente general en una reunión*

con la junta, en la cual tenemos reporte de las situaciones que debemos resolver a nivel de directiva.

Para este directivo es también significativo a los efectos de ejecutar la gestión de control, contar con el apoyo de sistemas de información, cuando nos expresa que *un aspecto importante es el sistema de información, a través del cual podemos ver los resultados en tiempo real, balances, inventarios*. Y asigna peso importante al uso de canales de comunicación, ya que considera que *el correo electrónico se ha convertido en una herramienta fundamental*. Continúa diciendo, *la tecnología apoya en gran medida el control, ahora no hay fronteras, puedo estar en cualquier parte y reunirme con directores y gerentes sin ninguna limitación, eso es importante*.

A nivel de la gerencia general, se plantea que la guía principal para llevar adelante la gestión de control se encuentra en los procedimientos documentados en la organización, a través del sistema de gestión de la calidad. Expresa el gerente general que *en nuestro sistema de gestión de la calidad están documentados los procedimientos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos*. Indica que la gestión de control se desarrolla de manera permanente, y estructurada como un proceso que involucra a todo el personal de la entidad y a todos los niveles, cuando nos hace saber que *a diario llevamos adelante actividades que nos permiten la gestión del control, se ejecutan a todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión con aprobaciones, autorizaciones, mediante reuniones constantes con los colaboradores, el seguimiento de indicadores, evaluación de desempeño y revisiones de reportes de distintos tipos, vamos haciendo la evaluación de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera que generamos y nos aseguramos del cumplimiento de leyes y regulaciones que nos aplican*.

También concede especial importancia a los procedimientos mediante los cuales terceras personas pueden apoyar a la gestión de control, mediante la aplicación de procesos de revisión o auditorías, en ese sentido plantea que *es muy importante también, desde las exigencias de la ISO 9001:2008 la realización de auditorías, el planteamiento de acciones correctivas y acciones preventivas, así como la revisión por parte de la dirección del cuadro de mando integral, a través del cual se puede hacer una evaluación de la gestión organizacional de manera global.*

Desde la visión de la directora administrativa, la gestión de control se practica de manera global, adquiriendo una visión desde arriba, que ayude a tener una apreciación del funcionamiento de la organización de manera completa, por ello, centra su discurso en que *nuestro papel como parte de la junta directiva nos lleva a ejercer controles mucho más amplios, en relación a tener una visión global de la compañía, y más allá de la compañía, del entorno cada vez más complejo en el cual nos está tocando operar.* Otorga al cuadro de mando su carácter de herramienta para el control, y lo califica como una de las prácticas gerenciales adoptadas en el marco del sistema de gestión de la calidad, al respecto nos señala que *nuestras principales actividades de control se orientan hacia la obtención de reportes de desempeño mediante el cuadro de mando integral, que es una práctica gerencial en el marco del sistema de gestión de la calidad. Cada dos meses, recibimos en el seno de la junta directiva a toda la plana gerencial de la empresa, y estos nos dejan ver el desempeño mediante los indicadores, el cual es comparado con las metas establecidas.*

El aspecto financiero, y la obtención de información relevante acerca del desempeño administrativo reviste especial interés, por lo cual se establece una reunión de frecuencia mensual con el gerente del área financiera, así como lo operativo discutido semanalmente con el gerente general, en tal sentido expresó que

mensualmente recibimos al gerente de administración y finanzas quien nos presenta el desempeño financiero de la compañía, mediante los estados financieros y un cuerpo de indicadores. Semanalmente recibimos al gerente general, quien nos informa de aspectos operativos y de gestión que son del interés por parte de la directiva.

Aborda una actividad que es determinante en los procesos de control, de la cual ella es responsable en la entidad, y que también representa una práctica gerencial de mucha exigencia, en relación a requerimientos de información y participación de la gente, e indica que *como responsable del proceso de planeación estratégica, también hacemos una tarea interesante que involucra a buena parte de nuestro personal en las reuniones preparatorias.*

Por su parte, la directora jurídica centra su interés en aspectos relacionados al cumplimiento de leyes y regulaciones, dado que según explica *por mis obligaciones estatutarias, soy responsable de la legalidad en la empresa, por eso mi orientación está hacia velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.* Explica acerca de su experiencia previa al cargo de directora, cuando se desempeñó como coordinadora del área de recursos humanos, hoy gerencia de talento humano, la cual representó para ella un ejercicio de aprendizaje, reconociendo los inconvenientes a los que se enfrentó en ese lapso, nos indica en relación a esto que *la principal limitación que tuve en el ejercicio de mi cargo en el área de talento humano, como le llamamos ahora, fue la falta de experticia en el manejo de números, evidentemente en el área lo requería, específicamente para atender los cálculos y reportes de nóminas. Actualmente como directora, he aprendido a tener reportes generales, he dedicado tiempo para entender su lectura y me he esforzado por dedicar más tiempo a los números e indicadores.* Deja ver estas reflexiones, la necesidad del directivo y gerente de aprender de sus errores y limitaciones.

Resulta muy interesante la postura de quien ejerce la gerencia de logística, y que es profesional de la contaduría pública, ella plantea que la manera de ejecutar la gestión de control es a través del seguimiento, monitoreo y medición de los procesos, y al respecto indica que ***nosotros en MP tenemos un instrumento claro para medir el desempeño, nuestro cuadro de mando integral, dentro del sistema de gestión de la calidad... ...con esto tenemos un marco de referencia para el seguimiento de la gestión, luego siguen los procedimientos, los cuales son una guía para evaluar el desempeño.*** Revela en su narrativa que es también de especial importancia para llevar adelante la gestión, el contacto con colaboradores, y la aplicación de diversos instrumentos contenidos en los procedimientos documentados en el sistema de gestión, en tal sentido expresa ***controlamos a través de reuniones de seguimiento al personal de mi gerencia, aplicando instrumentos incluidos en el sistema tales como evaluaciones a proveedores, encuestas de satisfacción al cliente. También creo fundamental la observación de los procesos y actividades, y el registro de datos para análisis y toma de decisiones.*** Otro aspecto que se observa es la descomposición de la organización a distintos niveles, vale decir en el marco de los sistemas, hablar de subsistemas dentro de sistemas, cuando de la visión global de la organización, se desciende al nivel específico de las áreas funcionales, o departamentos, para esto nos señala que a ***nivel departamental tenemos también un conjunto de indicadores de uso interno, que nos ayudan a llevar el seguimiento necesario de nuestra unidad.***

En todos los ámbitos de las organizaciones el control debe estar presente, y ejercido en función de necesidades y requerimientos específicos de la unidad. Las operaciones relativas a la producción conllevan a la manipulación de bienes y activos significativamente relevantes, tales como herramientas, maquinarias e inventarios, por tanto aquí se concentran las principales actividades de control para salvaguarda de activos, así como buena parte de la medición de la eficiencia operacional. En tal sentido, de la conversación con el gerente de planta se desprenden algunas consideraciones que denotan las características de la gestión de control en áreas

específicas, es así como nos refiere *mi actividad es muy dinámica, la planta está viva, y además es el departamento más grande, eso requiere de mucha atención. Es una tarea compleja, sobre todo por el aspecto humano. Gente con diversidad de necesidades, criterios, equipos que fallan, disposiciones legales que nos afectan. No es sólo fabricar envases, es atender una serie de aspectos que evidentemente solo no podría hacerlo.* Destaca la fundamentación ética de la gestión, cuando dice que *la mejor manera de ejercer control es ganándose la lealtad de la gente, y estimulando en ellos la conciencia necesaria para que sean agentes de cambio, y sean ellos mismos quienes ejerzan controles a los niveles adecuados.*

Los modelos de control interno más utilizados y reconocidos a nivel mundial, asignan al talento de la gente la mayor incidencia en la efectividad de los sistemas de control, considerando factores tales como los valores, las competencias, el estilo y la filosofía de operación, por nombrar sólo algunos, como determinantes en la conformación del ambiente propicio para el control, es así como del área operacional de talento humano depende la mayoría de los procesos neurálgicos en referencia al ingreso, capacitación, planes de carrera, compensaciones, evaluaciones y remuneraciones del personal de la entidad, quiere decir esto que en la gerencia de talento humano se centra una atención especial a fin de apuntalar la gestión de control. En tal sentido, la gerente del área refiere que *la base para aplicar controles, son los procedimientos establecidos, y en función de ellos evaluar su cumplimiento... ..En nuestro caso, tenemos un área importante que controlar que tiene que ver con la corrección de los cálculos de nóminas, y las distintas contraprestaciones que debemos pagar al personal, por ello hay mucho de validación de cálculos, auditoria de los sistemas de información con los que se hacen los cálculos, y las implicaciones que esto tiene en la preparación de la información financiera de la empresa.*

Destacan en esta área los elementos de cumplimiento que contemplan los modelos de control interno, los cuales considera la gerente en los siguientes términos *por otra parte, un aspecto de vital importancia para el control, es el cumplimiento de leyes y regulaciones, cosa que especialmente en el área de personal representa un peso muy fuerte, por toda la legislación laboral venezolana que se ha hecho tan estricta, y exigente. Estos son aspectos a los que estamos poniendo especial atención en nuestra gestión, para lo que existe un comité integrado por dos directores (ejecutivo y jurídico), el gerente general, dos abogados asesores y en este caso, yo como gerente del área.*

La significación que tiene el ámbito directivo sobre la generación de un clima propicio para el control, se debe principalmente a la preponderancia que se le asigna como instancia modeladora, por ello un cargo de alto nivel como el director ejecutivo, ejerce particular influencia sobre la gestión en su conjunto. Este director, expresa un estilo de gestión de control muy dinámico e interviniente, en tal sentido plantea *yo estoy muy pendiente de los reportes, pero no me quedo con lo que los reportes me dicen, siempre voy al campo a validar, consulto otras vías y trato de amarrar lo que una persona me dice por una parte, con la realidad o con lo que otra gente me dice. Siempre trato de obtener la información por distintas vías.* Sale a relucir nuevamente el factor de conocimiento y aprendizaje, reforzado por el argumento que esgrime en los siguientes términos *como tengo conocimiento de la operación y las finanzas, siempre estoy estableciendo relaciones, entender lo que los números me están diciendo, pero también lo que los hechos están representando.*

Otro de los directivos, característico por su estilo dinámico y con criterios profesionales de avanzada, es el director de operaciones, él expresa *yo soy ingeniero, y obviamente me oriento mucho hacia los aspectos técnicos, la medición y la toma de correcciones a partir de desviaciones. Creo que nuestra principal herramienta para ejecutar el control es el cuadro de mando integral, el cual revisamos*

periódicamente. Otros medios son las constantes reuniones de seguimiento, también los procesos de identificación y valoración de riesgos que desarrollamos como parte de la planificación estratégica.

De esta manera se completa la revisión de las opiniones del grupo de directores y gerentes que están colaborando con la investigación, a través de su experiencia, de sus vivencias se ha podido conocer la manera como hacen operativa la gestión de control, atendiendo a los criterios esbozados por este grupo de informantes, procederemos a puntualizar lo que significa la gestión de control en la práctica.

Los siguientes son aspectos que caracterizan la manera cómo llevan a cabo la gestión de control este grupo de directores y gerentes:

- Objetivos declarados de forma clara, para saber a dónde se quiere ir, y poder determinar qué tan lejos, o qué tan cerca se está de llegar.
- Plantear un cuadro de indicadores que permita evaluar claramente en el desempeño.
- Generar un intercambio constante de información a través de reuniones.
- Usar la tecnología para apoyar el control
- Concebir la gestión de control como un proceso que se desarrolla de manera permanente
- Considerar que es un proceso que involucra a todo el personal de la entidad y a todos los niveles.
- Tener una visión global de la compañía, y del entorno complejo en el que está inserta.
- Aplicar controles, sobre la base de procedimientos establecidos.
- Considerar que la mejor manera de ejercer control es mediante los valores de la gente.
- Entender que el directivo ejerce particular influencia sobre la gestión.

- Obtener información por distintas vías, a fin de contrastar y tomar mejores decisiones.
- Promover el conocimiento y el aprendizaje, para apuntalar la gestión organizacional en su conjunto.

3.4 La práctica gerencial pensada y ejecutada por sus protagonistas

A continuación se observan una serie de conceptos expresados por quienes a diario desempeñan la dirección y la gerencia en Maggie Paul, y se intenta a partir de sus expresiones construir un concepto de la práctica gerencial, y destacar las utilizadas por ellos para la gestión organizacional en esta empresa.

Pedro, quien preside la junta directiva, dice que *la gerencia es generar y compartir conocimiento, buscando la manera de conservarlo dentro de la empresa.* Considera necesaria la acción gerencial, *para la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo, asegurarse del talento de la gente, revisando los perfiles profesionales que pueden ser similares o no, pero por sobre todas las cosas, entender que cada una de esas personas es auténticamente distinta.* Puntualiza que un buen gerente *debe invertir su tiempo motivando al aprendizaje, a la participación y a ser promotor de procesos de cambio.* Considera necesario el papel del gerente como promotor de cambios, *porque definitivamente todo cambio trae un beneficio y abre puertas que jamás pensamos que podían presentarnos una nueva oportunidad de negocio, una oportunidad laboral, personal o de vida.*

Continúa su exposición, haciendo referencia a las principales prácticas gerenciales que desarrolla en el ejercicio de su cargo, y en tal sentido considera que a pesar de no haber estudiado formalmente la gerencia, le ha correspondido ejercerla mediante el aprendizaje que ha adquirido en el transcurso de su vida, dice *la verdad que a mi edad, posiblemente hablar de práctica gerencial sea sólo hablar de las*

cosas que he aprendido hasta ahora, las que he aplicado durante mi ejercicio profesional y en mi carrera de empresario. Formalmente no he estudiado para ser gerente, pero he tenido que serlo para mi vida, mi profesión, mi familia y también para mis empresas. Plantea que la mejor práctica gerencial es aquella según la cual se combina el conocimiento, la creatividad, el esfuerzo y el compromiso para tomar las mejores decisiones posibles, considerando el riesgo al cual te puede someter la situación, es decir, la mejor práctica es la acción.

En opinión de Juan Carlos, gerente general, *la gerencia es de todos y para todos*, considera necesario permitir, y animar a los colaboradores para que incursionen en estos temas gerenciales, ya que esto permite abrir horizontes y un mejor desempeño en el ámbito organizacional. Describe un estilo gerencial mediante el cual *cualquiera de nuestros trabajadores, independientemente del cargo que desempeñe debe actuar como gerente, debe entonces estar capacitado y empoderado para tomar decisiones, asumir responsablemente los errores, celebrar los aciertos, y ser capaz de comunicarse a través de herramientas más adecuadas.* Está convencido de que la práctica gerencial tiene que ver con la manera como una persona *se conduce en su desempeño profesional y laboral, como responsable de algún proceso, administrando recursos (tiempo, insumos, energía y otros) controlando los resultados de dicho proceso y validando la eficiencia con la cual se están obteniendo los resultados.*

Declara que un aspecto fundamental de la práctica gerencial es la comunicación, *yo creo que es básica para la eficiencia gerencial, todo gerente debe comprender bien y sacar provecho de sus habilidades de comunicación.* Concluye expresando que cada uno de los miembros de una organización desempeña roles gerenciales, *porque debe tomar decisiones, ejecutar acciones, ser responsable de los resultados de su gestión y de la administración de determinados recursos, por tanto*

cada miembro del personal debe estar comprometido y esforzarse para optimizar la gestión organizacional.

En relación a las prácticas gerenciales que utiliza en el desarrollo de su actividad, están altamente influenciadas por el entorno y las tendencias actuales, las cuales ***exigen desarrollar prácticas gerenciales integrales, tales prácticas no están reservadas sólo para los miembros del equipo cuyo cargo tenga el título de gerente; es importante recordar que cada uno de nosotros es responsable de administrar procesos y recursos, en mayor o en menor escala, por tanto todos somos responsables de la gerencia organizacional.***

Considera que la visión sistémica de la organización debe orientar la gestión de cada miembro del equipo bajo lineamientos claros de integración e interdependencia, los cuales a su vez permitirán una mayor fluidez de los procesos, datos e información, y garantizarán de manera razonable el cumplimiento de los objetivos. Algunas prácticas gerenciales, que utiliza como gerente son las siguientes:

- ***La indagación constante***, esto es recopilación y análisis de información de forma sistemática, para poder tomar decisiones dentro del campo estratégico y operativo.
- ***La innovación***, aplicar nuevas ideas, conceptos y habilidades, con la intención de estimular la productividad. No es preciso inventar algo para ser innovador, sino ser creativos en los pequeños detalles que pueden hacer la diferencia en nuestros procesos diarios de trabajo.
- ***La acción***, uno debe ser capaz de crear y a la vez ejecutar sus propuestas, ninguna buena idea vale la pena si no se es capaz de ejecutarla.
- ***El seguimiento***, mediante procesos permanentes y sistemáticos de autoevaluación, se considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados, esto proporciona la capacidad de responder rápidamente a situaciones

cambiantes, el cual es un elemento de gran importancia para la administración de riesgos.

La práctica gerencial en Maggie Paul se desarrolla dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad, *estamos certificados ISO 9001:2008, y esto nos enfoca en documentar, analizar y mejorar continuamente nuestros procesos, y no solo en medir los resultados*. El sistema representa un conjunto de procesos y procedimientos establecidos y comprobados, que se revisan periódicamente, para adaptarlos al entorno cambiante, con el fin de que nuestros productos cumplan también con las cambiantes exigencias de los clientes. Por esta razón, *el sistema de gestión se convierte en el marco rector de nuestros procedimientos, y por ende de las tareas que todos y cada uno de nuestros colaboradores desarrolla*.

Permanentemente estimulamos a todo nuestro personal a poner en marcha las mejores prácticas, esto con la finalidad de hacer de nuestro trabajo una muy grata experiencia, sentir en primer lugar satisfacción personal por la calidad del trabajo que hacemos y con toda seguridad, dar nuestro mejor aporte para que la gestión organizacional en su conjunto, sea mejor cada día.

Como directora administrativa, Elianta piensa que *a través de la práctica gerencial el gerente debe asegurar que su unidad funcional cumpla su propósito básico, mediante la ejecución de acciones eficaces*. Un buen gerente logra o hace las cosas por medio de otras personas, es decir, *el gerente debe ser un líder que motive, enseñe, trabajando en equipo y conformando cultura organizacional*.

Un gerente debe ejercer su práctica por medio de la información, la cual debe procesar para emprender la acción. *Considero que la información y el conocimiento son recursos estratégicos esenciales, por tanto la dirección y la gerencia deben tener la habilidad para crearlo, acopiarlo y aplicarlo dentro de la empresa, esto*

supone un importante avance en la evolución de la dirección estratégica, la gerencia y de todo el personal de la entidad.

Elianta, antes de ser directora fue coordinadora y después gerente de logística, y comenta que mientras ocupó la gerencia, vivió una extraordinaria experiencia, *esa área es una de las más dinámicas de la empresa y centro neurálgico, porque en gran medida de allí depende la operación. Garantizar que se cuente con las materias primas, insumos, bienes y servicios que se necesitan para que la planta esté operativa, fabricando nuestros envases, y luego garantizar que los despachos se hagan según lo establecido, atendiendo las necesidades de nuestros clientes requiere, sobre todo, de mucha planificación. Yo creo que esa era mi principal práctica en la gerencia, y en buena parte sigue siendo en la actualidad como directora, ya que soy responsable de conducir el proceso de planificación estratégica de la organización.*

Continúa explicando que el proceso de planificación es parte de la práctica gerencial por excelencia, que es el sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, mediante el cual se llevan adelante todos los procesos enfocados en el cliente y la mejora continua, nos relata *yo participé activamente en la preparación de nuestra empresa para obtener la certificación internacional ISO, esto fue en octubre de 2002 y representó para toda la organización un proceso de aprendizaje, generador de valor.*

Demuestra con su relato la manera como la empresa ha pasado de ser una pequeña organización gestionada por sus propios dueños, a ser una más grande que ha requerido la profesionalización y la formalización de la estructura, a fin de adecuarse a las necesidades del entorno en el que se desenvuelve, así explica que *pasar a gestionar la empresa tomando como patrón la norma ISO, implicó todo un proceso de cambio organizacional, nuestra empresa es familiar, mi padre y mi tío*

comenzaron hace ya casi treinta años, y con grandes esfuerzos y prácticas que probablemente no eran del todo regidas por lo científico, siempre trataron y fueron diligentes en hacer que la empresa se manejara con criterios de economía, siempre trataron de ser eficientes, obteniendo el mejor provecho de los recursos. Se fue generando una cultura de satisfacer a nuestros clientes, y también de que nuestros trabajadores estuviesen bien atendidos. Llegó el momento en que se requirió de dar el paso, comenzó la incorporación de personal profesional a ocupar puestos dentro de la estructura administrativa y operativa, y la organización comenzó a ser cada vez más formal.

Caso especial de mención, es el hecho de la incorporación de la segunda generación de la familia empresaria, a través de los hijos, lo cual supuso una etapa de preparación de estos, para ocupar cargos operativos y luego su paso a niveles directivos, delegando la gestión a profesionales distintos de la familia empresaria, es así como *nos incorporamos los hijos, formados en ingeniería, administración y derecho, y fuimos entrenados en puestos operativos, luego pasamos a ocupar puestos gerenciales, y ahora hemos tomado posiciones directivas. Todo esto refleja un proceso de maduración que ha permitido delegar la gestión a terceros profesionales, no integrantes de la familia empresaria.*

Concluye Elianta sus apreciaciones sobre la práctica gerencial diciendo *pienso que la principal práctica gerencial en nuestra empresa ha sido capitalizar la experiencia y el conocimiento generado desde nuestros inicios, capitalizar nuestra cultura organizacional.*

Mariela quien se desempeña como directora jurídica, es concisa al expresar lo siguiente: *para mí la gerencia implica administrar recursos con eficiencia, y llegar a los objetivos planteados, por eso creo que la práctica gerencial es todo aquello que una persona que llamamos gerente, ejecuta de acuerdo a una metodología*

determinada, para integrar el uso de los recursos disponibles en pro de obtener unos resultados también determinados previamente. Incorpora el aspecto metodológico en la ejecución de la gerencia, el cual debe ser considerado como rector de la práctica gerencial, debido a que al organizar metodológicamente el trabajo, los resultados de este tienden a ser más cercanos a lo esperado.

Relata su experiencia, la cual transcurre desde el ejercicio profesional independiente, pasando por puestos operativos y gerenciales, hasta llegar al cargo directivo que hoy ocupa, se destaca un aspecto de suma relevancia, y que tiene que ver con el entendimiento del negocio para poder ejercer la gerencia. De esta manera señala que *desde que nos incorporamos a trabajar en la empresa, hemos pasado por distintas áreas y niveles de cargos, a fin de entender el negocio. Yo me inicié en el área de personal en el año 1998, después de haber ejercido por un tiempo el derecho de forma independiente. Cuando ingresé a la empresa, no teníamos una estructura organizacional definida, tampoco procedimientos, comenzamos junto a mi hermana Elianta el proceso de prepararnos para la certificación ISO, lo cual nos tomó unos cuatro años.*

Concede a los estudios y el aprendizaje un nivel alto de incidencia en el ejercicio de la gerencia, cuando plantea que *no tengo estudios en el área gerencial, y reconozco que es importante para una persona formarse para ejercer posiciones gerenciales. Mi experiencia se dio como coordinadora del departamento de recursos humanos, que posteriormente pasó a ser gerencia. La verdad no fue fácil, pero sí una experiencia que me enseñó grandes cosas, la principal creo que tiene que ver con la comunicación, el contacto con la gente y el conocimiento de sus inquietudes; aprender a escuchar, dialogar, llegar a acuerdos.*

Considera necesario para practicar la gerencia *el establecimiento de relaciones, obtener información, hacer e intervenir sobre la realidad para*

cambiarla... ...En mi desempeño como directora, sigo pensando en que es necesario comunicarse más, por eso promuevo en lo posible actividades en las que podamos mejorar la comunicación y el entendimiento. Como órgano de gobierno de la empresa, estamos llamados a ser guías y modelos para todos nuestros colaboradores, por eso ejercer liderazgo para ganarnos el compromiso de la gente.

Dinora, quien es responsable de la gerencia de logística, comparte sus experiencias partiendo por expresar una particular característica de los gerentes, y tiene que ver con el manejo del tiempo, no dice que *la gerencia implica muchas cosas, un gerente siempre tiene el tiempo comprometido, participa de muchas actividades, es responsable de aspectos generales de la unidad o departamento, pero debe estar pendiente de muchos detalles*. Describe a la actividad gerencial como dinámica, en cambio constante, y que esto lleva a planificar en lo posible, *a pesar del entorno que muchas veces no nos deja espacio para asimilar los cambios que se producen*. Considera que la gerencia no se aprende sino que se practica, porque dice que *uno no aprende a gerenciar en un salón de clase, por supuesto que la formación académica es fundamental para afrontar nuestras responsabilidades, la gerencia se aprende con la práctica y la experiencia en el campo de trabajo*.

Dinora explica que *el cargo que desempeño en MP requiere de un alto nivel de relaciones y negociación, fundamentalmente con clientes y proveedores, pero también con mis colaboradores y otras gerencias, también es muy importante evaluar desempeño y estar pendiente de los resultados para hacer acciones correctivas, de ser necesarias*. Es por eso que las prácticas gerenciales que desarrolla se orientan hacia la planificación, y la comunicación efectiva, al respecto explica, *mi área exige también planificar, aunque cada día se nos haga más cuesta arriba en el país, las condiciones siempre cambiantes del entorno exigen estar siempre observando la realidad, ejercer controles, comunicar y hacer*. Finalmente considera de nuevo el aspecto relativo al aprendizaje, que considera necesario pero que atribuye

fundamentalmente a generar las competencia mediante el ejercicio y la práctica constante, ***la gerencia, insisto que no se aprende en clases, se aprende con las experiencias, de los golpes que te llevas de vez en cuando, y también de los éxitos.***

El ejercicio de la gerencia en departamentos, o áreas funcionales difiere claramente debido a las características operativas, la gente, el tamaño de la estructura y otros, es por ello que José, quien tiene a cargo el departamento más grande, la planta, comparte sus experiencias diciendo que ***la práctica gerencial es manejar lo inesperado.*** Como ingeniero industrial, hace referencia a que su profesión ***se refiere al diseño de sistemas de producción... ..Un profesional de mi carrera debe ser capaz de analizar e integrar gente, máquinas, y recursos para crear sistemas eficientes y eficaces en la producción de bienes y servicios. Creo que ahí podemos centrar la acción, o la práctica gerencial.***

José centra su práctica en el sistema de gestión de la calidad, y las actividades que a su manera de ver, constituyen prácticas gerenciales de uso común en la empresa, están representadas en ***la planificación, el cuadro de mando integral, la formulación de presupuestos, las metodologías para análisis y resolución de problemas, la innovación y el aprendizaje.*** Considera al igual que Juan (gerente general) que hacen parte de la gerencia todos los miembros de la empresa, y que todos de alguna manera ejercen la gerencia desde su puesto de trabajo, porque cada uno tiene que producir resultados, y para eso tiene que administrar recursos.

En manos de Denisse, se encuentra la gerencia de talento humano, ella comparte dos profesiones, es ingeniero industrial y licenciada en relaciones industriales, por lo cual concentra una serie de conocimientos y experiencias en ámbitos que se relacionan y armonizan para manejar un área tan compleja como una gerencia como la suya. Ella dice que ***la práctica gerencial se centra en la gente, es la gente la que hace mover los procesos, la que le da vida a las organizaciones, la que***

crea cultura organizacional. Pienso que el área de talento humano se convierte en un pilar para la puesta en marcha de los cambios que requiere la empresa, y eso es parte de la práctica que se hace día a día.

Orienta sus actividades a crear una mentalidad colaborativa, que mantenga conciencia del aprendizaje que se puede obtener de cada transacción, o de los procesos de la organización; *si acompañamos eso de una visión compartida, de pensamiento y análisis sistémico, cada miembro de la organización puede llegar a actuar a partir de interesarse en las perspectivas de los demás, desarrollando la habilidad de agrupar recursos para generar nuevas ideas a través de sumar los conocimientos de los que hacen cada proceso de la organización... ..Yo les insisto a mis colaboradores en trabajar equipo y con mentalidad colaborativa, porque eso significa buscar oportunidades para convertir los escenarios negativos en positivos.*

Denisse dedica especiales esfuerzos por la naturaleza y responsabilidades de su área, a los temas de capacitación, y nos indica que en el último año, con el apoyo que he brindado desde la gerencia de finanzas y como representante por la dirección se han rescatado programas de formación que se habían descuidado un poco en la empresa, por circunstancias que afortunadamente ya se han superado. Indica que *estamos intentando contagiar a la gente con la necesidad de aprender, de poner en práctica los conocimientos y la experiencia para mejorar nuestros procesos.* Reflexiona sobre el aprendizaje, y declara que *según hemos podido entender es un elemento común entre los sistemas de control y el sistema de gestión de la calidad, tener gente competente haciendo el trabajo, con un elevado concepto de los valores y en medio de normas y procedimientos bien definidos.*

Como director ejecutivo, Roberto considera que *un buen gerente que resuelve situaciones, que está siempre pendiente de garantizar la operatividad de los procesos.* Expresa que el gerente debe estar en capacidad de actuar como

cualquiera de sus colaboradores, *a veces como gerente te toca ponerte los guantes y meterte en el terreno de la operación, y debes estar preparado para eso*. Puntualiza que *la práctica gerencial me parece que se abre a las acciones que el gerente lleva adelante para garantizar la continuidad de las actividades, y apoyar los objetivos de la empresa*.

En relación a lo que él ejecuta como parte de su práctica, otorga preponderancia al aprendizaje de las experiencias, y agrega que la práctica debe estar acompañada del esfuerzo y el compromiso, e indica que nunca se deja de aprender. Roberto relata que por los primeros 20 años de la compañía se encargó de la gerencia general, *la empresa cuando arrancamos era pequeña, iniciamos actividades con un lote de máquinas usadas, recuperadas de una empresa liquidada, y comenzamos a echarle pichón, a trabajar con mucho esfuerzo y fuimos creciendo para llegar a lo que ahora somos. A mí me tocó ser gerente, sin saber nada de eso. Digo, de todo lo que ahora se estudia en postgrados y maestrías, yo creo que me gradué en la faena diaria. Aprendí haciendo, y equivocándome, y no se deja de aprender. Yo pienso que esa es una buena clave de la práctica gerencial, el aprendizaje*.

Pedro (hijo), ingeniero y director de operaciones, enseña que la práctica gerencial *tiene que ver con las acciones del gerente, que se orientan a la búsqueda del equilibrio de las tensiones que constantemente se generan en la organización, para así garantizar el cumplimiento de objetivos*, esto ubica al gerente en plano de la concertación, la conciliación y la solución de problemas. Es coherente con quienes plantean que *la práctica requiere de una metodología de aplicación, de la administración de recursos, de la documentación de los procesos y la comunicación efectiva de la información que se documenta*.

Indica que su práctica *se rige en la actualidad por el sistema de gestión de la calidad, basados en la Norma ISO 9001.2008*, y en tal sentido la gestión diaria de la

empresa conlleva a la aplicación de distintas alternativas de análisis de situaciones y resolución de problemas, evaluación de desempeño, revisiones del cuadro de mando integral, que están descritas en los procedimientos que se han formulado en el marco del manual del sistema de gestión. Y expone que desde su dirección está *promoviendo desde el área de operaciones comenzar a usar la metodología de manufactura esbelta, o el conocido lean manufacturing.*

De las interesantes reflexiones de quienes llevan adelante la dirección y la gerencia de MP, hemos podido obtener ideas muy claras sobre lo que representa la práctica gerencial, y como esta se instrumenta. A manera de reforzamiento, destacamos algunas expresiones de estos protagonistas, que dejan ver un contenido reflexivo y contundente:

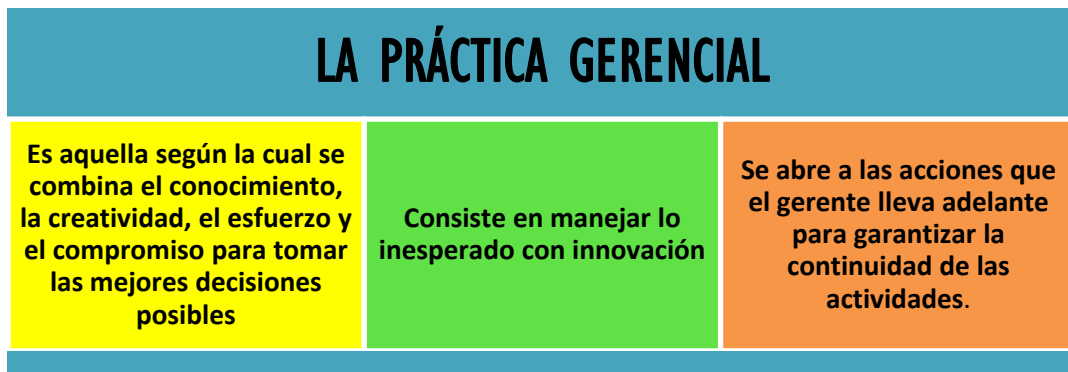
- Cualquiera de nuestros trabajadores, independientemente del cargo que desempeñe debe actuar como gerente, debe entonces estar capacitado y empoderado para tomar decisiones, asumir responsablemente los errores, celebrar los aciertos.
- La práctica gerencial es un proceso de aprendizaje, generador de valor.
- La práctica gerencial es todo aquello que una persona que llamamos gerente, ejecuta de acuerdo a una metodología determinada, para integrar el uso de los recursos disponibles en pro de obtener unos resultados también determinados previamente.
- La formación académica es fundamental para afrontar nuestras responsabilidades, la gerencia se aprende con la práctica y la experiencia en el campo de trabajo.

- La práctica gerencial se centra en la gente, es la gente la que hace mover los procesos, la que le da vida a las organizaciones, la que crea cultura organizacional.
- La práctica gerencial se orientan a la búsqueda del equilibrio de las tensiones que constantemente se generan en la organización.

En concordancia con los datos obtenidos de los protagonistas, en base a la interpretación y a la experiencia desarrollada por el autor como gerente, queda claro, que para el desarrollo de la práctica gerencial y la conducción de las organizaciones es necesario manejar cuidadosamente los procesos de aprendizaje, mediante el concurso de la gente, de modo tal que sean las personas quienes ejerzan el control organizacional a través de su actividad cotidiana, por tanto una principal ocupación del gerente es la conformación de una cultura propicia hacia el control. Es responsabilidad del gerente, y parte primordial de la práctica gerencial, administrar organizaciones, que se orienten al reforzamiento de los valores, el estímulo a la innovación, el aprendizaje, y el seguimiento, los cuales se incorporan como componentes esenciales del modelo que se plantea para la gestión de control y la práctica gerencial.

Por lo tanto, para conceptualizar la práctica gerencial, es importante plantear que la misma conlleva al aprendizaje continuo y sistematizado, y para los efectos de esta investigación queda definida en los siguientes términos, en el cuadro No. 3:

Cuadro No. 3 – Conceptualización de la Práctica Gerencial



Fuente: Pinto (2015)

Al finalizar este momento de la investigación, se ha podido ofrecer elementos para conceptualizar la gestión de control y la práctica gerencial, tener una apreciación de lo que estas representan en la cotidianidad del trabajo los protagonistas, todo esto a partir de lo que explican los gerentes y directores consultados.

ÉTICA, PRÁCTICA GERENCIAL Y GESTIÓN DE CONTROL: MECANISMOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS POR LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA

4.1 Dimensión ética de la práctica gerencial y la gestión de control, en la voz de los protagonistas

Hablar de la dimensión ética nos remite a la formación del hombre en principios morales, en la virtud de asumir la responsabilidad de sus actos, en la búsqueda de la construcción de una sana convivencia para alcanzar una cultura de paz, tolerancia y respeto, siempre en procura de mejorar la realidad actual bien sea a nivel familiar, organizacional, local, regional o nacional, tal y como plantea Stein (2002:165) “Al hombre ha de preocuparle saber de ética, no por saber más, sino por ser mejor”.



Según Cortina (1996, citada por Ferrer, 2001), la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, esto es, permite deliberar bien antes de tomar una decisión, de modo que ésta sea la más adecuada posible y actuar en término de la decisión elegida. Por tanto, comprende los principios morales, valores y convicciones con que se analizan e interpretan las situaciones, y que sirven de guía para decidir la conducta correcta o apropiada, es así como Jones y George (2006) expresan “en la medida en que las reflexiones éticas permiten orientar la acción en la toma de decisiones, se convierten en un saber aplicable a todos los ámbitos de acción del ser humano, entre ellos las organizaciones empresariales”

En relación a la práctica gerencial y a la gestión de control, tanto la adquisición y generación de conocimiento, como la ética, juegan un papel primordial, ya que de esta forma el ser aborda situaciones, aprende y aplica lo que sabe en la cotidianidad de sus actos. El desarrollo de la dimensión ética y moral, posibilita la construcción y el afianzamiento de valores al reconocerse la necesidad de convivir con otras personas.



Estimular el desarrollo de la personalidad del individuo, genera espacios de reflexión, que conllevan a formar criterios, propicia la participación activa y efectiva, con base en la práctica de la justicia y de los valores. Ayuda a interiorizar las bondades de las normas y de su ejercicio, como dinamizadores de la convivencia en armonía. Contribuye a desarrollar el sentido de pertenencia, y lleva a reconocer y respetar la diversidad.

La dimensión ética permite al ser actuar según sus propios criterios morales, distinguiendo lo correcto de lo incorrecto, mediante una relación de reciprocidad entre iguales; intercambiando diferentes puntos de vista, reconociendo errores y buscando soluciones. Dentro de un ambiente de respeto mutuo, el individuo toma decisiones, expresa sus puntos de vista y desacuerdos frente a las posiciones y puntos de vista de los demás.



Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son fuentes de satisfacción y plenitud, nos proporcionan pautas para plantearnos metas y propósitos personales o colectivos, tienen que ver, y son el reflejo de nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

En este momento de la investigación, se plantean las distintas convicciones que nos permiten dibujar las dimensiones que desde la ética y los valores, caracterizan la práctica gerencial de los directores y gerentes de MP, tomando en consideración las opiniones, la reflexión y la revisión del acontecer de cada uno de ellos en los cargos que les corresponde desempeñar. En un diálogo franco, la conversación se dirige hacia el tema de los valores y se formula la siguiente pregunta: Desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Ante la consulta, Pedro responde *en estos tiempos tan convulsionados que estamos viviendo en el mundo, y sobre todo en nuestro país, la ética parece desdibujarse cada vez más, sin embargo, creo que en nuestra empresa desde los inicios, hace ya casi 30 años, se fomenta la cooperación, tratamos de evitar el conflicto, nos movemos por un interés común, por la solidaridad, y por la responsabilidad dentro de un marco de justicia.*

Hemos intentado que nuestros gerentes sean líderes que despierten creatividad, lealtad, compromiso, los cuales creo que son factores clave de las condiciones éticas de nuestra cultura organizacional. *Yo creo que la ética, se ha tornado en un activo nuestro.* Esto ha sido determinado porque la organización está siendo dirigida con un enfoque basado en el conocimiento, y por esa vía estamos logrando una importante integración del elemento ético en los procesos.

Otro aspecto que considero una dimensión ética de nuestra gestión, es que de alguna manera somos socialmente responsables cuando ofrecemos una fuente digna de trabajo para un grupo de venezolanos, generamos empleos indirectos y

beneficiamos a una comunidad, a mí me gusta mucho aquella expresión que tu pusiste en la pancarta de los 28 años de MP, donde se decía “28 años transformando el plástico en beneficio para la vida”, *de alguna manera cada envase que ha salido de esta fábrica ha contribuido con el desarrollo y el crecimiento de muchas familias venezolanas*. Cuántos hijos de nuestros trabajadores, educados, con una profesión, ya con sus propias familias, y *si sacáramos otras cuentas, estaríamos aún más orgullosos de lo que hacemos*.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Por su parte Juan Carlos, hace referencia a los cambios que se han generado a nivel cultural y social en nuestro país, lo que ha llevado a la necesidad de poner *especial interés en una campaña comunicacional para la divulgación de valores que trata de rescatarlos, y contrarrestar tanto mensaje negativo que se genera en el entorno*. Es por ello que en los últimos dos años hemos estado inmersos en diversas actividades que tienen por objetivo identificar a la gente



con los valores organizacionales, y más allá de ello, a estimular en cada individuo acciones orientadas hacia la ética. Principalmente se ha tratado de afianzar el sentido de pertenencia, destacando la necesidad de ser responsables, honestos,

comprometidos, y poner esfuerzo en cada cosa que hacemos. También damos un lugar muy importante a la visión familiar de la empresa. Al trabajo creativo, y el estímulo al conocimiento y el aprendizaje. ***Creemos que conocimiento y valores, son pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización.***

Elianta considera que nuestros valores organizacionales están en sintonía con estos dos aspectos, partiendo por la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, el respeto. ***La gestión y la práctica gerencial requieren de una fundamentación ética muy sólida, necesitamos mejores personas, para poder tener mejores trabajadores.***



La opinión de María, quien además es presidenta de Fundación Maggie Paul, se orienta a destacar que la empresa ha sido siempre una familia, y quizás en la



medida que ha ido creciendo se ha hecho más difícil mantener ese sentimiento, aunque en esto tiene una influencia determinante el cómo han cambiado las visiones de la gente. ***Ha habido lamentablemente un cambio no muy positivo en la calidad de la gente, digo la calidad, y me refiero a los valores que se han deteriorado significativamente en todos los ámbitos en nuestro país, en estos últimos años. Ha hecho mucho daño todo ese mensaje anti empresas, los cambios en las leyes, que en muchos casos han lesionado la posibilidad de ofrecer más y mejores empleos.***

Sin embargo, y a pesar de todo esto, creo que hemos promovido un clima de respeto, compromiso, esfuerzo y lealtad, que hace que tengamos muchos trabajadores de larga data en la empresa. Casos como María Aparicio, Blas Espinoza y Magaly

Aparicio que cumplen pronto treinta años junto con la empresa, y otros con veinte y más años, dejan ver que hay una esperanza en que podamos rescatar valores perdidos, y reforzar los que profesamos. ***Algo muy importante entre las dimensiones éticas de nuestra gestión en general, es la responsabilidad social empresarial***, la cual llevamos adelante a través de nuestra contribución al fondo social de PDVSA, pero también a las actividades que desempeñamos a través de nuestra Fundación. ***Hemos realizado una bonita labor, apoyando a una escuela de fútbol de salón, donde más de 120 niños organizados por equipos en las comunidades de Los Guayos, son atendidos, dotados de uniformes e implementos deportivos. También apoyamos causas sociales, de salud, y mantenemos estrechos vínculos con casas hogares de niños y ancianos de la región.***

Dinora relata que lo que ha podido vivir en su experiencia en MP, es que se siente a la empresa como una gran familia y en un ambiente de solidaridad, ***esto lleva a que el estilo que predomina es el del acompañamiento por parte de gerentes y supervisores hacia el personal de base.*** Creo que eso define los aspectos éticos de nuestra gestión. ***Es importante que la dirección siempre haya sido promotora de un clima de respeto, ha motivado mediante su ejemplo de esfuerzo y compromiso.***



En la percepción de José, MP es familia y solidaridad, considera que han cambiado muchas cosas, porque la empresa ha crecido y eso dificulta muchas veces mantener ese espíritu que se vivía años atrás. ***Sin embargo, creo que hay mucha gente buena, con ganas de hacer las cosas bien y eso es importante.***

Para Denisse, las dimensiones éticas de nuestro trabajo, tienen su sustento en los valores, en MP hemos estado promoviendo una serie de actividades, tratando de rescatar y dándole importancia a estos temas mediante diversos métodos. ***Creo que la***

principal dimensión tiene que ver con la transparencia y honestidad de nuestros actos, y de la información que preparamos.



Roberto es enfático y sostiene que el esfuerzo, la responsabilidad y el compromiso han sido los principales motores de nuestra actividad. Hemos tratado de ser leales a esto desde nuestros inicios, *aunque en este país el tema de la ética está tan aporreado*. Por eso es que hace falta trabajar con la gente para que reconozca y refuerce sus valores.

Pedro (hijo) expone que la empresa es principalmente ejemplo de familia, y un reflejo de los valores de sus padres y tíos. *Creo que la gestión ha sido modelada por el esfuerzo, el compromiso, la lealtad a los principios*. Todo eso define de alguna manera la gestión organizacional. Otro aspecto que ha venido tomando fuerza, ha sido *asumir el compromiso de la responsabilidad social empresarial, la cual hemos venido desarrollando a través de la Fundación*, que a bien nos ayuda a conducir tú, creo que ese es uno de los aspectos más importantes de nuestra acción ética.

De acuerdo con las reflexiones y aportes de este grupo de directores y gerentes, es posible concretar un aspecto fundamental para las organizaciones, como parte de la sociedad, lo cual les atribuye una responsabilidad ineludible, y que se centra en los planteamientos de Velázquez (2006) sobre la ética en los negocios, quien desarrolla su concepto en los siguientes términos:

La ética en los negocios es el estudio de los estándares morales y de cómo se aplican a los sistemas y las organizaciones sociales mediante los cuales las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios, y de cómo se aplican a los comportamientos de las personas que trabajan dentro de esas

organizaciones. En otras palabras, la ética en los negocios es una forma de ética aplicada. No sólo incluye el análisis de las normas y los valores morales, sino que también intenta aplicar la conclusión de este análisis a esa variedad de instituciones, organizaciones, actividades y metas que se llaman negocios. (p.13)

Para cerrar ideas en relación a las dimensiones éticas que caracterizan la gestión organizacional en Maggie Paul, que especialmente impactan la gestión de control y la práctica gerencial, y como resultado de este ejercicio comunicacional, destacamos los siguientes aspectos:

- La ética, vista como un activo organizacional, determinado por la conducción de la organización con un enfoque basado en el conocimiento, que permite la integración del elemento ético a cada proceso.
- El conocimiento y los valores, como pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización.
- La gestión y la práctica gerencial fundamentadas sólidamente en la ética, y en mejores personas.
- La responsabilidad social empresarial, como manifestación de la contribución de las empresas al entorno en el cual están inmersas.
- La dirección como promotora de un clima propicio para los valores.
- La gente buena, con disposición para hacer las cosas bien define la práctica y la gestión.
- El trabajo de la mano con la gente para que reconozca y refuerce sus valores.

Al finalizar este momento de la investigación, ha sido posible una aproximación a los aspectos que describen la dimensión ética de la gestión organizacional en MP, guiados por los aportes realizados por el grupo de directores y gerentes de la empresa

4.2 Sistemas de Gestión de la Calidad y Sistemas de Control Interno: ISO 9000 y COSO, una aleación posible.

La administración para las organizaciones modernas, representa la posibilidad de lograr el éxito de forma más segura, esto por cuanto a través de la acción de las personas que la ejercen se fijan objetivos, programas, medidas de logro y pautas de conducta; quiere decir esto, que el trabajo de los administradores o gerentes, consiste fundamentalmente en plantearse estrategias que permitan a la empresa ser más valiosa y brindar legado de responsabilidad hacia el mundo. Fijada la estrategia, lo siguiente es ejecutar las acciones para hacer que esta sea operativa. Por último, pero quizás lo más importante, los gerentes deben ocuparse de la cultura y de la gente, esto para fijar el tono del ambiente en la empresa y marcar pautas para que los colaboradores sean más productivos.

En este sentido, los gerentes han desarrollado a través del tiempo una diversidad de prácticas, las cuales han permitido la conducción de las organizaciones. Entre las prácticas gerenciales de mayor vigencia en la actualidad, destacan los sistemas de gestión de la calidad, los cuales consisten en la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión organizacional con un enfoque al cliente, mediante la calidad y haciendo especial énfasis en el control de los procesos, es por ello que un buen sistema de gestión de la calidad contiene los mecanismos para procurar la mejora continua a través de la constante medición del desempeño.

Por medio de los sistemas de gestión de la calidad, las organizaciones se aseguran que todos los factores que afectan la calidad de los productos y servicios, estén bajo control y prevengan cualquier tipo de deficiencia. Consecuentemente, las organizaciones actúan sobre los procesos para incrementar su eficiencia, buscando en todo momento valor agregado, tanto para ellas mismas como para sus clientes. Se

convierte entonces el sistema, en una herramienta complementaria a los sistemas de control interno que las organizaciones construyen para garantizar de forma razonable la consecución de objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, en adición a la calidad que se plantea como norte.

Es así como, un sistema de gestión de la calidad incluye las actividades necesarias para confiar en que se cumplirán todos los requisitos de la calidad establecidos por el cliente, esto se logra a través del aseguramiento de la calidad, el cual está integrado por todas las actividades planificadas e implementadas dentro del sistema y evidenciadas como necesarias, para dar confianza de que una entidad cumple con los requisitos de calidad. Actualmente, existen múltiples modelos de aseguramiento de la calidad, cuyos requisitos están contenidos en las normas ISO 9000, dentro del sistema de gestión de la calidad, la inspección y el control son actividades que brindan confianza al cliente y que se soportan en los siguientes aspectos:

- Operación controlada y documentada, por medio de un procedimiento de control de registros y documentos.
- Verificación de la aplicación de los procedimientos, por medio de auditorías de calidad.
- Efectividad de los procedimientos, mediante revisiones del sistema por parte de la dirección.
- Los productos fuera de especificaciones no llegan a los clientes, al ser controlados por el procedimiento de producto no conforme.
- Acciones correctivas y preventivas, para evitar la recurrencia de problemas detectados.
- Cambio permanente, siguiendo el enfoque de procesos y la mejora continua.

Según el cuerpo de normas ISO 9000, la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización implica un proyecto estratégico, por tanto la alta dirección debe comprometerse en llevarla a cabo, esto involucra la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos, agilidad y seguridad en las decisiones críticas, entre otros factores, es así como la dirección propone la orientación estratégica del sistema de aseguramiento de la calidad y su revisión periódica, y establece los mecanismos de aseguramiento de la calidad durante y al finalizar la implementación.

El sistema de gestión de la calidad funciona como un sistema de información gerencial y estratégico, es una fuente de información para el personal de la organización que facilita una correcta toma de decisiones, eficiencia y eficacia a todos los niveles de la empresa, y obtener una seguridad razonable sobre los niveles de control requeridos por la administración.

En esencia, el sistema de gestión de la calidad permite conocer las deficiencias y las fugas de recursos, cultiva y desarrolla la cultura de la calidad, que mejora la forma de pensar y actuar de la gente que lleva a cabo los procesos, una vez alcanzado el aseguramiento de la calidad queda establecida una cultura de mejora continua que hace que los procesos y también los productos sean más rentables, todo esto fácilmente visible en los estados financieros de la organización y en los parámetros de medición, principalmente, el que mide la satisfacción del cliente interno y externo, es decir, constituye un mecanismo eficaz de seguimiento mediante el cual sistemáticamente se aplican metodologías para mantener controlados los procesos organizacionales.

El compromiso de la alta dirección se hace comprensible para la organización mediante el establecimiento y comunicación de los objetivos de calidad, los cuales se traducen en indicadores, que alcanzará la empresa en un tiempo determinado a través

del desempeño de la gerencia en todos sus niveles. Estos objetivos son monitoreados a través de una constante revisión por parte de la dirección, a través de reuniones y otros mecanismos de control de consecuente aplicación. Debido a que los cambios en la cultura organizacional y en las políticas de calidad afectan a todas las entidades de la organización incluyendo primordialmente a los clientes, es necesario que la dirección decida cómo lograr que todos entiendan cuál es su responsabilidad en referencia al sistema de gestión de la calidad, es por ello que debe definir las responsabilidades y autoridades que tiene cada individuo que forma parte de la organización.

En consecuencia, la gestión organizacional basada en el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, facilita a la administración el desarrollo de las actividades que tradicionalmente han sido definidas como parte de sus funciones, orientando a las organizaciones hacia el logro de la misión y visión, en tanto sus objetivos.

Tal como señalan Robbins y Coulter (2005) los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios. Desde finales del siglo XIX, plantean Stoner, Freeman y Gilbert (1996) se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: La planificación, la organización, la dirección y el control. En este sentido, se considera la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

En este mismo orden de ideas, Bateman y Snell (2001) plantean que los gerentes realizan el proceso de la administración tratando de ser eficaces y eficientes. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales y ser eficiente es hacerlo con el

mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y el recurso humano de una manera económica y efectiva. El control, como función propia de la administración ha constituido pilar fundamental de la gestión de las organizaciones, y se ha nutrido a través del tiempo de las distintas perspectivas de la administración, destacándose su evolución desde procesos rígidos e impersonales de reglas y controles hasta centrar la función de control en las competencias, habilidades, valores e integridad de del recurso humano de la organización, dando un especial interés a la generación de conciencia en la gente, de que son ellos los principales responsables del control del resultado de sus acciones, es decir, la tendencia moderna es al empoderamiento y el autocontrol.

Es claro entonces, que entre las diversas atribuciones que se han otorgado a la Administración como disciplina, destaca la gestión de control, como una de gran importancia, ya que orienta a la organización a la medición del cumplimiento de objetivos y ejecución eficiente de lo planificado. En este sentido, la gerencia a través de su práctica debe dedicar importantes esfuerzos hacia el diseño de una estructura que le permita llevar a cabo dicha gestión. Para ello una estructura metodológica de control interno comprende el ambiente, planes, políticas, sistemas y procedimientos establecidos, ejecutados y supervisados por la junta directiva, la gerencia y otro personal de la entidad para promover el logro de los objetivos de la misma de una manera prudente y efectiva en costos.

En consecuencia, a medida que la organización incrementa su tamaño y sus operaciones se vuelve más compleja, existe la necesidad creciente de contar con un efectivo sistema de control interno.

Por lo tanto, el control interno se considera una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones, que se caracterizan por ser organizaciones operando

en ambientes globalizados y altamente competitivos, y una responsabilidad ineludible de los encargados de la gerencia de las empresas.

En concordancia con lo señalado por Mantilla (2005), debido a los cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y la globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y con ello sus riesgos potenciales y, por ende, los controles han tenido que modificarse.

En atención a lo anterior, los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, dentro de las políticas establecidas por la administración y en atención a una planificación estratégica de metas y objetivos de:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa.
- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recursos, sí como el correcto y oportuno registro y manejo de información.
- Propender por la aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implantarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol.

Según Mantilla (2005), a partir de la década de 1990 las diversas organizaciones profesionales trabajaron en conjunto para desarrollar un consenso sobre la naturaleza y alcance de control interno. Entre estas organizaciones, se encuentra: El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, La Asociación Americana de Contabilidad, El Instituto de Ejecutivos Financieros, El Instituto de Auditores Internos y El Instituto de Gerencia Contable. Estas organizaciones patrocinaron la Comisión Nacional sobre Presentación de Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Commission) para estudiar los factores causales asociados con la presentación de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. La Comisión realizó diversas recomendaciones relacionadas directamente con el control interno, y pidió que las organizaciones patrocinadoras trabajaran unidas para integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno, a fin de desarrollar criterios comunes para evaluar el control interno. Por tanto, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) comisionó un estudio para:

1. Establecer una definición común del control interno para atender las necesidades de las diferentes partes (negocios, auditores, legisladores y otros).
2. Proporcionar una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

El resultado de este estudio se presentó en el Informe Committee of Sponsoring Organizations COSO (1992) que contiene la definición de Control interno, sus premisas y componentes, entre otros aspectos. Tomado de la traducción realizada por Mantilla (et.al) se presenta a continuación un resumen de sus principales aportes en la consolidación de un nuevo enfoque de control interno.

De acuerdo a lo señalado en el informe mencionado anteriormente el control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías de: Efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. De esta definición se desprenden las premisas fundamentales del nuevo enfoque de control interno:

- El control interno es un proceso, constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Es un conjunto de acciones que se integran a las actividades de una entidad. El control interno forma parte del proceso gerencial de planificación, ejecución y control.
- El control interno, es ejecutado por personas. La gerencia es responsable del control, y para ello de asegurarse de contar con una estructura o sistema de control interno, aun cuando las actividades relativas al control se conduzcan por todos los niveles de la organización. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.
- El control interno está orientado a objetivos. La razón de un control es contribuir a lograr un objetivo. Por lo tanto, el diseño del control debe comenzar con los objetivos definidos por la gerencia.
- El control interno proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

- El control interno debe considerarse a la luz de los costos y beneficios, un control que cueste más que el valor del objetivo logrado no es racional y debe reconsiderarse.

El marco integrado que plantea el informe COSO considera la existencia de cinco componentes interrelacionados, es decir, planteados bajo la filosofía de la teoría de sistemas, ya que los mismos deben estar presentes para cada categoría de objetivos, y establecer una especie de red en la que se soporten las actividades o procesos diarios de la entidad, tales componentes son los siguientes:

1. El ambiente de control: Que refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto al comportamiento de sus integrantes, la integridad y responsabilidad con la que atienden sus actividades y la importancia que confieren al control. Se entiende que el ambiente de control refleja la actitud asumida por la alta dirección, por sus líneas gerenciales y por ende por el resto de la organización. Está integrado por los siguientes elementos: Integridad y valores éticos de la gerencia, filosofía y estilo de operación de la gerencia, revisión independiente de la junta directiva o el comité de auditoría, estructura de la organización, niveles de responsabilidad y autoridad, políticas de recursos humanos y compromiso a ser competentes.
2. Evaluación de riesgos: Los riesgos deben ser identificados y evaluados antes del análisis del control. El control fue diseñado para evitar las consecuencias de los riesgos. Se deben identificar los riesgos tanto a nivel de la organización como de la actividad específica. Previo a ello es necesario establecer los objetivos con claridad y lo suficientemente desagregados. Los riesgos deben ser identificados, medidos en su importancia, estimada su probabilidad de ocurrencia y definidos en cuanto a su manejo.

3. Actividades de control: Están constituidas por los procedimientos específicos, orientados a evitar las posibles consecuencias de los riesgos. Los controles se disponen en la organización de acuerdo a la localización y tipo de riesgos en concordancia con los objetivos establecidos dentro del marco integrado del Informe que son las transacciones u operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa legal pertinente.
4. Información y comunicación: Se considera necesario que los integrantes de la organización dispongan de información confiable, oportuna y relevante para el logro de los objetivos. Los sistemas de información permiten capturar, procesar, resumir y distribuir la información requerida para la continuidad de la gestión. En este componente es fundamental la actitud de la alta dirección y su inclinación a mantener permanentemente informados a los miembros de la organización de los aspectos importantes de la misma.
5. Monitoreo: El mantenimiento y ajuste de la estructura de control es responsabilidad de la administración. Su evaluación debe ser permanente ya que existen áreas en donde los controles se establecen a título experimental o de desarrollo, o simplemente nacen nuevos riesgos como consecuencias de cambios en la organización o en su entorno que requieren de nuevas actividades de control.

El modelo propuesto por COSO, se convierte en una herramienta básica para la administración como responsable del sostenimiento de la gestión de control en una entidad, y hablar de sostenimiento, implica que dicha estructura o sistema reporte beneficios en torno a la orientación de todas las personas dentro de la entidad, para ejecutar mejores procesos, obtener mejores resultados de las operaciones, convertir esos resultados en información oportunamente procesada y de calidad, mitigar el efecto de los riesgos que diariamente enfrenta la empresa, enmarcar las actividades en

un cuadro de cumplimiento rigurosos de las regulaciones y normativas legales que le son aplicables a la entidad, y por sobre todo, garantizar la adhesión del personal al cumplimiento de las disposiciones que la administración ha desarrollado.

Una vez analizados los modelos de gestión planteados por ISO 9000 y COSO, es posible afirmar que en una organización en la que se plantee el uso de ambos modelos en aleación, reportará mejoras significativas en el control de la operaciones tanto productivas, como administrativas y financieras, dado que mediante los planteamientos de compromiso de la dirección, enfoque al cliente, mejora continua, enfoque de procesos, documentación de transacciones, ambiente de control, monitoreo o seguimiento, y otros son de uso común entre ambos modelos, la filosofía de la calidad se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia en torno a los objetivos de operaciones, información financiera y cumplimiento que la organización se plantee a nivel estratégico y de actividad.

4.3 La experiencia en Maggie Paul: certificación ISO 9001:2008 y control interno

Maggie Paul, C.A. es una empresa fabricante de envases y tapas de plástico, certificada bajo la Norma ISO 9001:2008 por la certificadora internacional NQA, la certificación se obtuvo el 07 de octubre de 2002, y desde entonces se ha mantenido certificada ininterrumpidamente pasando por procesos de recertificación cada dos años, con auditorías periódicas por parte del ente certificador. Dentro del sistema de gestión de la calidad, el tema del control siempre ha estado primordialmente ligado a la búsqueda del mejoramiento de los procesos, la medición y evaluación están enmarcadas en la práctica gerencial del cuadro de mando integral, o Balanced Scorecard.

Tal y como se evidencia en las entrevistas realizadas a los protagonistas de la práctica gerencial en Maggie Paul, todos demuestran claridad en el uso de esta herramienta, y manifiestan que constituye la principal guía para la evaluación de la gestión.

En relación al control interno, la experiencia de implantación de un sistema de control interno basado en el Modelo COSO, es de data más reciente. La empresa comenzó a desarrollar esta experiencia con el apoyo de este servidor en su rol de consultor en el mes de julio de 2005, en tal sentido se realizaron las debidas evaluaciones sobre las brechas existentes para la implantación del sistema de control interno, y se comenzó a desarrollar con la participación de un equipo multidisciplinario la construcción de la estructura de control interno.

Así se tiene que la aleación del sistema de gestión de la calidad con el sistema de control interno, comenzó a proyectarse a partir de la estrategia empresarial. El proyecto se planteó, siguiendo la metodología de COSO, orientando la definición de los aspectos requeridos para la conformación de cada uno de los componentes que supone el modelo, los mismos ya explicados anteriormente, son: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

El proyecto fue avanzando satisfactoriamente, y como necesidad surgió la sustitución del sistema de información que utilizaba la empresa, para implantar un sistema integrado para la planificación de recursos empresariales (enterprise resource planning), proceso que se emprendió en 2007. Con la implantación del nuevo sistema de información, el sistema de control interno se vio sustancialmente fortalecido, esto porque mejoró la calidad de la información para los procesos de evaluación de riesgos, la generación de reportes financieros y administrativos, y en general se

optimizó la gestión organizacional, al tiempo que se introdujeron actividades de control más efectivas, todas estas observaciones recogidas por Pinto (2010).

En este orden de ideas, fue posible poner en marcha otras prácticas gerenciales con el objetivo de alinear las pautas asociadas en la norma ISO con herramientas de medición más precisas que permiten controlar las diferentes fases de los procesos medulares llevadas a cabo en la organización.

Los sistemas de medición de la empresa están integrados tanto por indicadores de naturaleza financiera como indicadores de naturaleza no financiera. Además, se establecen relaciones causales entre ellos y son utilizados por la alta gerencia en la toma de decisión; permitiendo de esa forma proporcionar información eficiente y eficaz, que les posibilita por una parte, estar informados de la situación de la empresa y, por otra, actuar de manera inmediata para ajustar metas y objetivos estratégicos, en caso de no haber coincidencia con lo esperado.

Para medir el impacto del sistema de calidad, la empresa revisa su sistema de indicadores de acuerdo a lo exigido por la norma de calidad y también por sus propias necesidades de información. Este sistema de indicadores y de medición de la calidad se ha perfeccionado con el tiempo y siempre está en constante cambio, por el mejoramiento continuo de los procesos. Dentro de los indicadores que miden el impacto de la norma ISO 9001:2008 en Maggie Paul se tienen en cuenta variables de entrada, salida y proceso; además, están vinculados con los objetivos de la empresa y cumplen con las funciones de coordinación, seguimiento, control e intervención, basados en el enfoque sistémico y de procesos.

A continuación, presento algunas reflexiones sobre el efecto positivo que se ha generado organizacionalmente en la empresa, producto de la aleación del sistema de gestión de la calidad y el sistema de control interno:

- La importancia del control y la gestión de la calidad como estrategia para el aumento de la productividad de la empresa.
- El sistema de gestión de la calidad como instrumento de control.
- La existencia de elementos clave presentes en la estructura de la empresa que contribuyen a acelerar el desarrollo y la capacidad de innovación.
- Los sistemas de dirección de la empresa se apoyan sobre las estructuras de.

Salamanca (2006), destaca que la investigación cualitativa está basada en el paradigma de investigación naturalista. Esta visión paradigmática pretende explicar los fenómenos desde la interpretación subjetiva de las personas, examina el modo en que se experimenta el mundo. Plantea además este autor, que el paradigma de investigación naturalista se fundamenta en los siguientes principios: se reconoce la existencia de múltiples realidades y no una realidad única; persigue comprender la complejidad y significados de la existencia humana; el proceso de investigación es inductivo, es decir, no utiliza categorías preestablecidas; y la investigación se desarrolla en un contexto natural para tratar de comprender a las personas dentro de su contexto.

Desde estas consideraciones, se ha tomado parte del discurso de los “protagonistas” para extraer ideas coincidentes, las cuales permitieron conformar las bases sobre las cuales se sustenta el modelo teórico que se presenta, que son los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento.

Para ello se conformó la Matriz de Validación de Aspectos Coincidentes en el Discurso de los Protagonistas (Informantes Clave), integrantes del cuerpo de directores y gerentes de Maggie Paul, C.A., que se presenta en el Cuadro No. 4

Cuadro No. 4 Matriz de Validación de Aspectos Coincidentes en el Discurso de los Protagonistas (Informantes Clave)

PROTAGONISTA	IDEAS EXTRAIDAS DEL DISCURSO	V	I	A	S
Pedro	Hemos intentado que nuestros gerentes sean líderes que despierten creatividad, lealtad, compromiso...	X	X		
	La organización está siendo dirigida con un enfoque basado en el conocimiento...			X	
	...creemos que es necesario invitar a la gente a participar y a promover la creatividad en su trabajo diario...		X		
	...una buena gestión de control se debe enfocar en medir los resultados reales y compararlos con las metas que se han propuesto				X
	...la mejor práctica gerencial es aquella según la cual se combina el conocimiento, la creatividad, el esfuerzo y el compromiso para tomar las mejores decisiones posibles	X	X	X	
Juan Carlos	Creemos que conocimiento y valores, son pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización	X		X	
	...un director o gerente debe ser capaz de formarse, o tener una perspectiva amplia de la organización y su contexto...				X
	...la gestión de control debe hacer que la gente en primer lugar, tome conciencia de que es responsable de los resultados de su trabajo...		X		X
	...un estilo gerencial mediante el cual cualquiera de nuestros trabajadores, independientemente del cargo que desempeñe debe actuar como gerente		X	X	

Fuente: Pinto (2015)

Continuación Cuadro No. 4

PROTAGONISTA	IDEAS EXTRAIDAS DEL DISCURSO	V	I	A	S
Elianta	La gestión y la práctica gerencial requieren de una fundamentación ética muy sólida	X			
	...siempre debe haber la disposición para la acción, tomar decisiones rápidamente, pero bien fundamentadas en el análisis de información de calidad...			X	X
	...se ejerce control mediante la participación del personal, y asegurando su compromiso, sus habilidades y competencias...	X		X	X
	...en que nuestro papel como parte de la junta directiva nos lleva a ejercer controles mucho más amplios, en relación a tener una visión global de la compañía...				
Mariela	...hemos promovido un clima de respeto, compromiso, esfuerzo y lealtad, que hace que tengamos muchos trabajadores de larga data en la empresa...	X			
	...para mí la gerencia implica administrar recursos con eficiencia, y llegar a los objetivos planteados				X
Dinora	Es importante que la dirección siempre haya sido promotora de un clima de respeto, ha motivado mediante su ejemplo de esfuerzo y compromiso	X			
	...un directivo o gerente debe ser observador, detallista, hábil para comunicar y negociar, respetuoso y modelador de sus colaboradores, planificador, buen evaluador...		X		X
	...la gestión de control consiste en asegurar el cumplimiento de planes, leyes, compromisos...	X			X
	...que se conciba al control como un proceso, en el cual los protagonistas principales son todos y cada uno de los miembros de la organización		X		X

Fuente: Pinto (2015)

Continuación Cuadro No. 4

PROTAGONISTA	IDEAS EXTRAIDAS DEL DISCURSO	V	I	A	S
	...uno no aprende a gerenciar en un salón de clase, por supuesto que la formación académica es fundamental para afrontar nuestras responsabilidades, la gerencia se aprende con la práctica			X	
José	...creo que hay mucha gente buena, con ganas de hacer las cosas bien y eso es importante	X			
	...la planificación, el cuadro de mando integral, la formulación de presupuestos, las metodologías para análisis y resolución de problemas, la innovación y el aprendizaje		X	X	X
Denisse	...creo que la principal dimensión tiene que ver con la transparencia y honestidad	X			
	...aprender de los errores, analizar e interpretar no sólo números y datos, sino lo que se dice y no se dice en las organizaciones...			X	X
	...la práctica gerencial se centra en la gente, es la gente la que hace mover los procesos, la que le da vida a las organizaciones, la que crea cultura organizacional	X		X	
Roberto	...hace falta trabajar con la gente para que reconozca y refuerce sus valores	X			
	...para mí un gerente bueno es el que es capaz de darle seguimiento y continuidad a los procesos, no derrocha los recursos, y se ocupa de que la gente se sienta bien...	X			X
	...la base para aplicar controles, son los procedimientos establecidos, y en función de ellos evaluar su cumplimiento				X

Fuente: Pinto (2015)

Continuación Cuadro No. 4

PROTAGONISTA	IDEAS EXTRAIDAS DEL DISCURSO	V	I	A	S
Pedro (hijo)	...creo que la gestión ha sido modelada por el esfuerzo, el compromiso, la lealtad a los principios...	X			
	Un buen gerente, y también un directivo debe ser capaz de modelar con el ejemplo, pero con un buen ejemplo	X		X	
	...la práctica requiere de una metodología de aplicación, de la administración de recursos, de la documentación de los procesos y la comunicación efectiva de la información que se documenta		X	X	X

Fuente: Pinto (2015)

De acuerdo con Shannon (1988), “un modelo es una representación de un objeto, sistema, o idea. Usualmente, su propósito es ayudar explicar, entender o mejorar un sistema” Los modelos se hacen útiles para estimular el pensamiento, ordenar y completar el conocimiento del sistema; mejorar la comunicación; el entrenamiento y la instrucción: Un modelo puede ser utilizado para entrenar con costo y riesgo casi nulos; la predicción; la experimentación.

Fundamentados en estas ideas, se presenta en el siguiente capítulo el Modelo Teórico para la Práctica Gerencial y la Gestión de Control, en empresas de manufactura de plástico. Dicho modelo, ha sido fundamentado en valores, innovación, aprendizaje y seguimiento, y es posible su aplicación en cualquier empresa, adaptando según la realidad de cada una, las actividades contenidas en cada uno de los cuatro módulos que lo conforman, esto debido a que está conformado, o sustentado sobre cuatro aspectos esenciales para una gestión de control y una práctica gerencial eficiente. Al modelo se le ha llamado V.I.A.S., por las iniciales de sus cuatro componentes esenciales.

CAPITULO V

VALORES, INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO (V.I.A.S): UN MODELO TEÓRICO PARA LA PRÁCTICA GERENCIAL Y LA GESTIÓN DE CONTROL

5.1 Modelo Teórico V.I.A.S. para la práctica gerencial y la gestión de control

Este modelo integra la práctica gerencial desarrollada en Maggie Paul, basada en el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, y el sistema de control interno de la empresa, a través del cual se ejecuta la gestión de control, en el marco del Modelo COSO.

Se fundamenta en los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento, de allí sus siglas, que se abren a las posibilidades de encontrar mejores vías para desarrollar la gestión, siempre orientados a la maximización de la eficiencia y la eficacia, para guiar la acción cotidiana de la dirección y la gerencia. De igual manera se plantea la concepción sistémica del modelo, esto por la integración de los cuatro elementos, como hilo conductor de la práctica gerencial, y de la gestión de control, así como el intercambio constante de datos e información, energía e insumos.

En referencia a lo planteado anteriormente, Schvarstein (2014) expresa lo siguiente:

Es muy importante para la conformación de tu modelo, que consideres la caracterización del campo grupal como un campo de transferencias múltiples entre los integrantes, con la tarea y con el contexto en el que se desarrolla la operación grupal, considerar no sólo a los que controlan, sino también a los controlados. Por eso fundamentar tu modelo sobre valores, innovación, aprendizaje y seguimiento me parece muy apropiado, por cuanto mediante las actividades que planteas como parte de los programas que conforman el modelo estás

garantizando la inclusión de todos ellos, de igual manera estás plenamente identificado con el enfoque sistémico.

De acuerdo con esto, el Modelo V.I.A.S está conformado por cuatro componentes, los cuales se describen así:

- Valores: se cimienta en el programa Soy Maggie Paul, Juntos Somos Más, el cual pretende la divulgación y fortalecimiento de los valores organizacionales sustentados en el saber ser y convivir, los cuales se vinculan con las habilidades de los directores y gerentes para fortalecer la gestión organizacional, mediante la participación de todo el personal y la generación de conciencia de estos en relación a sus responsabilidades como parte integrante de la gestión de control.

- Innovación: se plantea el programa Ideas MP como una estrategia que promueve la innovación, creatividad y aporte de ideas para una mejor gestión, a la vez que estimula la convivencia, el trabajo en equipo a fin de aprovechar el conocimiento y la experiencia de la gente en pro de desarrollar mejoras en los productos, investigación aplicada a procesos, equipamiento y condiciones ambientales de trabajo, y en la generación de acciones proactivas, que anticipen la solución de problemas potenciales.

- Aprendizaje: apoyado en el programa Competencias MP que son los saberes relacionados con el saber ser y convivir, saber conocer y saber hacer. Se orienta a la generación de conocimientos para la mejora continua, en tres aspectos fundamentales a cargo del representante por la dirección ante el sistema de gestión de la calidad, y capacitación para ser auditores internos del

sistema de gestión, ocho disciplinas para la resolución de problemas, y entendimiento del sistema de control interno.

- Seguimiento: que plantea el Tablero MP como una herramienta fundamentada en la práctica gerencial del cuadro de mando integral (CMI), que lustra mediante el uso de imágenes los indicadores de desempeño, a fin de que sean comprendidos de una mejor manera por todos los integrantes de la organización. Es decir, se pretende traducir la información técnica y especializada que muestra el cuadro, en íconos que la gente pueda entender de una forma amena y constructiva.

La necesidad de comunicación en una organización está más que justificada, esto debido a las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas que la integran, en tal sentido Katz y Kahn (1986), sostienen que “los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”. En tal sentido, la acción coordinada y el trabajo en equipo, la interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación además, es un instrumento de cambio, y al respecto Hamel (2009) afirma que:

El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. (p.127)

Por otra parte, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

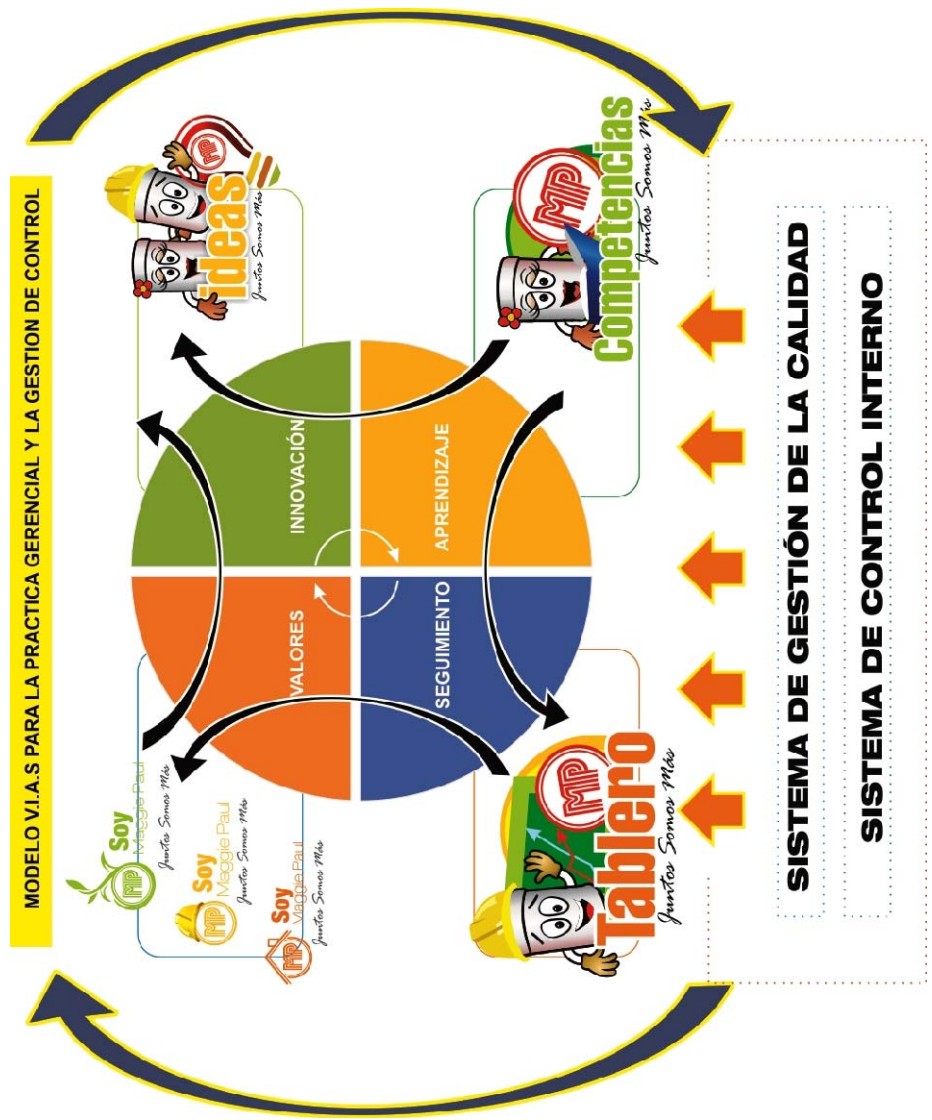
Para reforzar el aspecto comunicacional, el modelo V.I.A.S. ha centrado especial atención en favorecer campañas de divulgación de valores, procesos de innovación y difusión de ideas, generación de competencias, y estrategias de seguimiento, lo que se evidencia en el modelo por medio del flujo de flechas que conectan los cuatro cuadrantes. Por otra parte, tanto la práctica gerencial, como la gestión de control incluyen los procesos de comunicación como elemento fundamental.

A continuación se muestra la representación gráfica del Modelo Teórico V.I.A.S. para la práctica gerencial y la gestión de control en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo, más adelante, se detallan los componentes del modelo, y se explican las distintas actividades que se han concebido para su integración.

De igual manera se incluyen algunas evidencias de su aplicación, esto tomando como referencia a Zaa (2015), quien en relación al modelo teórico expresó que “un modelo teórico debe tener una representación gráfica, ser innovador, y requiere inexorablemente que muestre evidencias de su aplicación”, razón por la cual se ofrecen algunos de los resultados que se comienzan a observar en la organización, producto de las actividades desarrolladas hasta ahora.

La representación gráfica del Modelo V.I.A.S. para la Práctica Gerencial y la Gestión de Control se puede observar en el Cuadro No. 5, a continuación:

Cuadro No. 5 Representación del Modelo Teórico V.I.A.S. para la Práctica Gerencial y la Gestión de Control en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo



Fuente: Pinto (2015)

5.1.1 Valores: cimientos de un modelo para la práctica gerencial y la gestión de control

Los valores como motores de la práctica gerencial, han formado parte desde los inicios de las operaciones de MP, divulgados de distintas maneras, y percibidos también desde distintas visiones por la gente. En esta etapa organizacional, en la que se ha emprendido la construcción de un modelo para el desarrollo de la práctica gerencial orientada a la gestión de control desde la visión de directores y gerentes, en la empresa se han venido desarrollando sobre la base de un mensaje de identificación, y afianzamiento del sentido de pertenencia de los colaboradores. En tal sentido, la campaña comunicacional emprendida se centra en una afirmación que se difunde por

distintas vías para que la gente centre su atención, y tome como suya la idea transmitida, en el entendido de que es la gente el más importante componente de cualquier estrategia emprendida, en tal sentido Del Canto y Fernández (2015) expresan lo siguiente:

El contexto complejo en el cual están inmersas las organizaciones, lleva a reflexionar sobre el “nuevo humanismo” centrado en el rescate de la persona y su dignidad en lo que se ha denominado la era de la revolución humana, siendo la mejor muestra el hecho de que las prácticas cotidianas en éstas, la producción y la economía, se orientan al servicio del hombre para otorgarle el verdadero status que le corresponde en un auténtico humanismo empresarial, todo lo anterior, basado en la ética organizacional, considerada como una disciplina filosófico-administrativa, que va más allá de la función económica, recuperando el valor social y humano, satisfaciendo sus necesidades individuales y colectivas puesto que todas las actividades en la organización es desarrollada por estos, lo cual los convierte en el activo más importante. (p.248)

Es de esta manera que, se plantea la campaña *Soy Maggie Paul, Juntos somos más*, la cual se presenta como una bandera que ondea los valores que nos identifican como parte de la organización, y que no sólo se asocian a la vida organizacional, sino que se extienden a la vida de la persona como miembro de una familia y como parte de una sociedad.

Soy Maggie Paul, Juntos somos más, se ha basado en la identificación de los valores con tres logotipos que refrescan la imagen de la empresa y la conectan con tres categorías de valores, unos que tienen que ver con el trabajo, otros con el ambiente y otros con el hogar. De esta manera han sido puestos de manifiesto, se divulgan permanentemente y se hacen esfuerzos porque cada día se respalden con las acciones, dando un peso importante a los procesos comunicacionales, como determinantes para el funcionamiento del modelo.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. En MP, los hemos presentado bajo las siguientes imágenes, especialmente diseñadas para la promoción e identificación de los mismos:

Logo verde, las siglas que identifican a la empresa, abrazadas por una planta para dejar ver nuestra responsabilidad social y con el ambiente, por otra parte y en consonancia con los planteamientos de De Bono (1996:73) este color se asocia a procesos creativos, cuando expresa “el sombrero verde es para el pensamiento creativo. La persona que se lo pone va a usar el lenguaje del pensamiento creativo” un aspecto especialmente importante, y desarrollado como parte del modelo V.I.A.S.



Logo amarillo, nuestras siglas protegidas por un implemento de seguridad de suma importancia, un casco que representa el compromiso con el trabajo y el esfuerzo diario de nuestra gente.



Logo naranja, nuestras siglas al cobijo de un hogar, para reforzar que somos una familia en la que hay solidaridad, respeto confianza entre sus miembros.



Los valores constituyen uno de los componentes principales de la formulación estratégica de la organización, la cual incluye: La Identidad, que define quiénes somos; la Visión, a dónde queremos llegar o a qué aspiramos; la Misión, que precisa en que negocio estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado.

Los Valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización. Esto en concordancia con Porter (2006) quien expresa:

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (p.60)

En el plano estratégico, los valores son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y curso estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan los resultados que debemos tener, mientras que los valores precisan la manera cómo debemos lograrlo, las conductas y comportamientos que deben identificarnos.

Es así como, los valores y un enfoque ético de la empresa, sirven como parte de la estrategia de la organización para proporcionar dirección, en tal sentido Desiato y Guevara (1998) expresan que:

La ética en la empresa se dirige eminentemente a descubrir el camino más adecuado para efectuar la acción. Es, por consiguiente, una actividad práctica muy alejada del control y la sanción: su esencia es el ejercicio reflexivo destinado a imaginar constantemente mejores formas de actuación. Es lamentable que muchas veces se utilice como un mecanismo represivo dirigido a generar culpa y mala conciencia. No es culpando y reprimiendo sino responsabilizando e incitando a la reflexión, como los ambientes de trabajo pueden mejorarse sustantivamente. (p.114)

En esta afirmación se devela una propuesta fundamental que debe regir la gestión de control, la cual tiene que ver con la conciencia del individuo, acerca de su responsabilidad sobre los resultados de su trabajo, el invitar a una constante reflexión sobre los resultados que se están obteniendo, y a la necesaria revisión para proponer mejores maneras de ejecutar la práctica gerencial, y el trabajo en general. En el mismo sentido Guédez (2008) afirma que:

La ética no es para juzgar, sentenciar o calificar a nadie. Para eso existen las leyes, los reglamentos, las normas, las costumbres y las tradiciones. Por el contrario, la ética es para evaluarnos a nosotros mismos. Es una extraña disposición a la autoevaluación permanente. (p.31)

La dimensión ética de la organización, y la conducción de la misma guiada por valores, se orienta a tener individuos profundamente reflexivos, que utilicen a los valores como guía y orientación sobre cómo deben comportarse, les permite utilizarlos como factores de cohesión entre los miembros de la organización, como mecanismo de protección ante amenazas externas, y como elementos de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo se están haciendo las cosas. Es así como la ética en los negocios, es para Velásquez (2006):

El estudio de los estándares morales y de cómo se aplican a los sistemas y las organizaciones sociales mediante las cuales las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios, y de cómo se aplican a los comportamientos de las personas que trabajan dentro de las organizaciones. En otras palabras, la ética en

los negocios es una forma de ética aplicada. No sólo incluye el análisis de las normas y los valores morales, sino que también intenta aplicar la conclusión de este análisis a esa variedad de instituciones, organizaciones, actividades y metas que se llaman negocios. (p.13)

De acuerdo con esto, a través los valores, o estándares morales se intenta articular el propósito final de la compañía para unir a los colaboradores en una causa común y para ofrecer los códigos que guíen sus decisiones cotidianas. Los valores deben afectar la vida diaria de la organización, y convertirse en acciones reales, a fin de dirigir por medio de valores, como una poderosa herramienta motivacional en pro del compromiso de los colaboradores.

Pancarta 29 Aniversario – Venezuela nos inspira



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Finalmente los valores constituyen la fundamentación ética de este modelo, el cual pretende la divulgación de los mismos para el fortalecimiento de actitudes positivas, y estimular el saber ser y convivir, y para procurar la mejora de la gestión organizacional, mediante la participación de todo el personal, a través de la conciencia de estos en relación a sus responsabilidades como parte integrante de la organización. Con la visión de incursionar en el futuro en la preparación del Balance Social, que según plantean Pinto y Smith (2014) constituye una herramienta para comunicar a la sociedad el aporte de la organización en materia de recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

5.1.2 Innovación: creatividad y promoción de ideas para una mejor gestión

Hablar de creatividad e innovación es muy común en estos tiempos, en los cuales el desarrollo tecnológico y el avance de la ciencia en sus diferentes ámbitos es cada día más evidente; en el ámbito empresarial, directores y gerentes buscan sacar provecho de estas en procura del mejoramiento de la gestión organizacional. Estos conceptos, no sólo son elementos esenciales para apoyar el éxito, sino que son requisitos indispensables para su permanencia y evolución, tal y como plantea el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2009), que expresa:

La innovación es, cada vez de forma más acusada, un factor esencial en las organizaciones para determinar su crecimiento

económico, mejorar su eficacia y aumentar su competitividad empresarial. Teniendo en cuenta la importancia de la innovación en el proceso de mejora de una empresa, la gestión de la innovación precisa de una estructura que sistematice y apoye la optimización de las actividades encaminadas a generar nuevos resultados. (p.5)

Cuando hablamos de innovación, nuestra mente lo asocia a cambios, novedad o renovación, coloquialmente el concepto se utiliza para referirse a nuevas propuestas e inventos, sin embargo, en un sentido estricto se dice que, de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa. Lo que hasta ahora es notorio, es que creatividad e innovación no sólo permiten asegurar una posición competitiva en el mercado, sino que también, permiten hacer frente a los constantes cambios que se dan en éste, por tanto resulta altamente ventajoso que estos conceptos se encuentren incorporados en la práctica gerencial, es por ello que de acuerdo con Moss (1999:22) “Las empresas dispuestas al cambio cultivan la imaginación para innovar, la profesionalidad para llevar a cabo sus objetivos y la predisposición a colaborar”

Usualmente en grandes empresas, hay departamentos de investigación y desarrollo, con altos estándares de desempeño, sin embargo, la innovación y la creatividad pueden estar presentes, y ser útiles en todas las áreas de una organización empresarial, sin importar su tamaño.

Para ser innovadores no es necesario crear, o desarrollar inventos, nuevos productos o servicios, sino también se innova cuando nos planteamos desarrollar procesos más eficientes, implantar nuevas formas de distribución, diseñar nuevas estrategias publicitarias, entre otras los cuales permitan ser más eficientes y eficaces, así lo refería el Ing. Juan Carlos cuando nos comentaba *siempre trato de aplicar nuevas ideas, conceptos y habilidades, con la intención de estimular la*

productividad. No es preciso inventar algo para ser innovador, sino ser creativos en los pequeños detalles que pueden hacer la diferencia en nuestros procesos diarios de trabajo.

Una aplicación importante de la creatividad e innovación empresarial, es la de idear o crear soluciones a los problemas que a diario se presentan en la gestión. Tal y como nos comentaba en su entrevista el Dr. Pedro, ***una persona creativa ya tiene terreno ganado, porque eso es un paso previo para la solución de problemas. En las organizaciones necesariamente hay que pasar el día solucionando problemas, desde los pequeñitos hasta los más grandes, los problemas abundan en la actualidad, y de todo tipo. Por eso creemos que es necesario invitar a la gente a participar y a promover la creatividad en su trabajo diario, entre los compañeros de área, y entre los distintos departamentos que integran a la empresa, yo creo firmemente que de esa manera estaremos mejorando no sólo las operaciones y procesos, sino también nuestro ambiente de trabajo.***

Según plantea Hamel (2009:84) “la iniciativa, la creatividad y la pasión son dones. Son bendiciones que los empleados optan por dar o retener día a día y momento a momento”, es por ello que distintas son las maneras con las que se cuenta para estimular o fomentar la creatividad empresarial, en tal sentido el gerente debe transitar los caminos que le permitan obtener el mejor provecho del trabajo de su gente, haciendo también esfuerzos para que ese ambiente creativo esté siempre presente en su unidad, o departamento., en concordancia con estos planteamientos Kaplan y Norton (1997:21), expresan que:

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado,

proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. (p.140)

Constantemente la gestión propone retos, estos prácticamente obligan a que la creatividad surja de los colaboradores, especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia, orientan al individuo a encontrar en un breve lapso la solución a un problema que podría afectar un proceso, o área de la empresa, en tal sentido, una persona creativa es según Fernández (2005:92) “aquella que demuestra determinados comportamientos y/o rasgos de la personalidad habitualmente vinculados a logros creativos”

Es por ello que las organizaciones deben estimular entre sus colaboradores el pensamiento creativo, y la participación en el análisis de situaciones en la búsqueda de soluciones a los distintos problemas con los que a diario se enfrentan. Tal y como plantea De Bono (1996) quien expresa que:

Parte del proceso creativo debería ser la formación y adaptación de una idea a fin de acercarla a la satisfacción de dos tipos de necesidades. La primera de ellas es la de la situación. Se intenta ajustar una idea para hacerla útil. Esto se lleva a cabo mediante la aportación de restricciones que luego se utilizan como ajustes. (p.72)

De igual manera, el gerente debe motivar a su gente, dado que los trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una compañía, lo deseable es que la motivación se logre fomentando su participación, procurando una mayor autonomía y generando un buen ambiente de trabajo, sin embargo las retribuciones económicas también pueden estar asociadas a este proceso de motivación, aunque no es lo recomendable.

Para fomentar la participación y estimular la creatividad, es necesario escuchar las ideas o propuestas por más que en algún momento puedan parecer inconvenientes, y no desecharlas tan pronto sean planteadas; muchas veces las ideas más radicales suelen llegar a ser las más innovadoras.

El empoderamiento, o dar mayor autonomía para tomar decisiones, instruir para resolver los problemas por su propia cuenta y desempeñar sus funciones o tareas de la manera más conveniente según su criterio, también contribuye a que la creatividad aflore en los colaboradores, tal es el pensamiento del gerente general, el Ing. Juan Carlos, quien expresó lo siguiente *cualquiera de nuestros trabajadores, independientemente del cargo que desempeñe debe actuar como gerente, debe entonces estar capacitado y empoderado para tomar decisiones, asumir responsablemente los errores, celebrar los aciertos, y ser capaz de comunicarse a través de herramientas más adecuadas.*

Esto es lo que define Waterman (1988) como “autonomía dirigida”, y que presenta como sigue:

En este método de administrar, a todos los empleados, en cualquier rincón de la empresa en que se encuentren, los facultan, e incluso los estimulan, para que hagan las cosas a su manera. Se solicitan activamente sugerencias. Pero todo esto dentro de un marco de dirección. Los empleados saben cuáles son los límites; saben cuándo actuar por su cuenta y cuándo no. El jefe sabe que su deber es establecer esos límites y luego quitarse de en medio. (p.79)

Por tanto, generar un ambiente que estimule y sea propicio para la creatividad y la innovación, exige de las organizaciones y de quienes las dirigen, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, para lo que se hace necesario estimular también la buena comunicación en todos los niveles y ámbitos organizacionales.

Estimular la creatividad empresarial es la base de la innovación, para innovar es preciso contar con los conocimientos necesarios, pero es la creatividad la que nos permite aprovechar estos conocimientos, para crear e implementar nuevos productos, tecnologías o procesos, tal y como expresa Fernández (2005:92) “una persona creativa debe contar, en primer lugar, con un buen bagaje de conocimientos en su especialidad”. Es muy importante dejar de lado el miedo al fracaso, ya que para innovar es necesario que eliminemos el miedo al fracaso; debe estar permitido cometer errores, siempre y cuando se aprenda de ellos.

Las organizaciones deben propiciar entonces por distintas vías la creatividad y la innovación, tomando como base la participación de la gente, guiada y motivada por los líderes, directivos y gerentes, a fin de convertir esos procesos creativos en soluciones innovadoras a los distintos problemas y situaciones que a diario se presentan en la empresa; intentar contrastar siempre la realidad y de llegar a la verdad, considerando toda la información posible, dado que según plantea De Bono (1996), la verdad obedece fundamentalmente al mundo de la filosofía, y está estrechamente ligada a las personas por medio de los valores:

La verdad no está tan íntimamente relacionada con los hechos como la mayoría de la gente parece imaginar. La verdad está relacionada con un sistema de juego de palabras conocido como filosofía. Los hechos, con la experiencia verificable. (p.23)

Con toda seguridad, del trabajo en equipo, la discusión sana de ideas y propuestas, siempre habrá respuestas para solventar los inconvenientes que puedan presentarse, optimizar los procesos, maximizar el aprovechamiento de los recursos y lograr los objetivos propuestos.

En atención a lo planteado por Nueno (1998:60) “La innovación es cosa de equipos humanos y no tanto de genios”, y en base a uno de las propuestas del Dr. Pedro en su entrevista, quien nos expresó que *hay que poner a la gente a competir, estimular la competitividad. Vamos a incentivar equipos y promover actividades en las que se ponga de manifiesto la experiencia y los conocimientos de la gente*, se instauró la innovación como el segundo componente del Modelo V.I.A.S. para la práctica gerencial, mediante el auspicio por parte de la junta directiva de la empresa, de un concurso que se denominará IDEAS MP, y que tendrá su primera edición en el mes de julio 2015, en ocasión de celebrar los 30 años de la empresa.

El concurso se propone estimular además el trabajo en equipo, el aprovechamiento de las experiencias y el conocimiento de la gente para generar IDEAS para MP, a continuación se presentan la imagen, bases y condiciones del concurso.

CONCURSO IDEAS MP



Promoviendo el aprendizaje y la innovación

Bases y condiciones

El concurso tiene por objetivos estimular y difundir los procesos de transferencia de conocimientos y tecnología, aplicados a productos y/o procesos en cualquier ámbito de la organización. Busca promover las innovaciones que permitan incrementar la productividad, mejorar la calidad de nuestros productos y procesos, así como las condiciones ambientales y de trabajo. De igual manera se pretende estimular el trabajo en equipos multidisciplinarios, el aprendizaje y generación de conocimientos entre nuestros trabajadores.

1) PARTICIPANTES

Todos los trabajadores de Maggie Paul, C.A. podrán participar en el concurso, organizados en equipos de investigación hasta de cinco (05) personas.

No podrán presentar proyectos aquellas personas que tengan participación directa en la organización del concurso o en la evaluación de los proyectos, ni sus familiares directos.

1.1 **Titularidad de los Proyectos**: La persona que se inscriba como titular y contacto del proyecto será la responsable de todo acto administrativo ante los organizadores del concurso. En caso de tener que modificar la titularidad del proyecto, los integrantes del mismo deberán hacerlo por escrito.

2) CATEGORÍAS

Los proyectos podrán ser presentados en cualquiera de las siguientes categorías:

1. “**PRODUCTO INNOVADOR**”: ideas y propuestas orientadas a agregar valor a los productos y al mejoramiento de su diseño, en áreas tales como empaque, almacenamiento, identificación y otros.

2. **“INVESTIGACIÓN APLICADA A PROCESOS”**: desarrollos derivados o vinculados directa o indirectamente del análisis de los procesos productivos y administrativos de la empresa, con la finalidad de su optimización.
3. **“EQUIPAMIENTO”**: proyectos destinados a la incorporación y/o adaptación de tecnología para el desarrollo de las actividades organizacionales, así como el mejoramiento de las condiciones ambientales de trabajo.
4. **“ACCIONES PROACTIVAS”**: proyectos orientados a detectar potenciales problemas y plantear acciones que prevengan los posibles efectos del problema.

Cada participante podrá presentar más de un proyecto. Si dos (2) o más de sus proyectos fuesen seleccionados, recibirá las distinciones que corresponda a cada categoría. Los evaluadores podrán recomendar a los organizadores, el cambio de categoría de un proyecto, si lo consideran pertinente.

3) PREMIACIONES

Todos los proyectos inscritos tendrán un certificado de participación.

Las distinciones o premios que se otorgan a los proyectos, serán establecidos por la Junta Directiva de Maggie Paul, C.A. para cada edición del concurso, sin embargo los proyectos ganadores recibirán en lo siguiente:

- **“PRODUCTO INNOVADOR”**: Diploma y pin de solapa.
- **“INVESTIGACIÓN APLICADA A PROCESOS”**: Diploma y pin de solapa.
- **“EQUIPAMIENTO”**: Diploma y pin de solapa.
- **“ACCIONES PREVENTIVAS”**: Diploma y pin de solapa.

4) PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Para la admisión de inscripción y participación en el proceso de evaluación de los proyectos el participante deberá cumplir los pasos descritos a continuación. La fecha de cierre de la inscripción será el _____.

4.1 Aceptación de las Bases y Condiciones del concurso

Para el registro de un proyecto el o los concursantes deberá declarar el conocimiento y aceptación de estas bases y condiciones. La aceptación de las mismas implica una declaración jurada de que toda la información suministrada por el o los concursantes es fidedigna.

4.2 Responsabilidades

El o los titulares del proyecto registrado, en cualquiera de las categorías, serán los responsables por la conducción del proyecto, hasta su culminación y presentación.

4.3 Inscripción

Una vez aceptadas las bases y condiciones del concurso, el participante deberá registrarse ingresando sus datos básicos a través del ícono de inscripción que será habilitado en nuestra página web www.maggiepaul.com.ve

5) PROCESO DE EVALUACIÓN

Una vez finalizada la etapa de inscripción, comenzará la etapa de evaluación y selección de los proyectos que participarán en el catálogo y en la exposición. Entre estos proyectos se seleccionará a los ganadores de las distinciones en las distintas categorías.

La evaluación de los proyectos y la selección de los ganadores serán realizadas por un grupo evaluador y un jurado respectivamente designados por los Organizadores.

6) CONFIDENCIALIDAD

El concurso es un ámbito natural de publicidad de los proyectos.

La propiedad intelectual de los resultados de investigación obtenidos a consecuencia de los desarrollos científico tecnológicos que resultaren premiados, estará determinada de acuerdo a las leyes de patente y reglamentaciones específicas de las instituciones involucradas.

7) COMUNICACIONES

Todas las comunicaciones originadas en la organización del concurso se realizarán a través de la cuenta de correo electrónico ideasmp@maggiepaul.com.ve.

8) RESPONSABILIDADES

El solo hecho de participar en este concurso significa que el participante conoce y acepta en su totalidad las presentes bases y condiciones.

Cualquier instancia no prevista por las presentes bases y condiciones será resuelta por los Organizadores y los participantes acatarán estas decisiones en forma inapelable.

Los Organizadores se reservan el derecho de modificar los plazos de las distintas etapas así como también cualquier aspecto que a su criterio implique mejoras organizativas en el concurso y sus procedimientos.

En caso de resultar ganador un proyecto con más de un integrante, los Organizadores no intermediarán en potenciales conflictos que pudieren ocasionarse.

Este componente del modelo permitirá apuntalar la gestión organizacional, en relación al mejoramiento de procesos, infraestructura y productos, con el aporte y la participación de la misma gente.

5.1.3 Aprendizaje: competencias y conocimiento para la mejora continua

La calidad y la mejora continua requieren que el trabajador esté dispuesto a poner en juego sus conocimientos y creatividad a favor de la empresa, lo que depende de lograr su participación positiva a favor de los objetivos gerenciales. De esta forma a la cualificación de los trabajadores, se ha añadido desde el punto de vista de las exigencias gerenciales, el énfasis en una nueva dimensión referida a que los trabajadores adquieran y practiquen determinados comportamientos actitudinales, considerados positivos, en función de esa cultura de la calidad. Los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer, en tal sentido Hammer y Champy (1995) plantean que:

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que van a necesitar saber, de modo que la educación continua

durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma en una compañía rediseñada. (p.77)

Tradicionalmente la cualificación se refería al saber hacer, la nueva tendencia se refiere al saber ser o saber estar, otorgándosele gran valoración a la responsabilidad, la iniciativa, la cooperación, la participación y el compromiso con los objetivos organizacionales.

Las competencias se entienden como la combinación de recursos del individuo, tales como conocimientos, el saber hacer, las cualidades o aptitudes, en combinación con recursos del ambiente, basados en relaciones, información y otros, puestos de manifiesto para lograr un desempeño. Se traducen en habilidades o atributos personales de un individuo, que caracterizan su comportamiento. Es así como, el conocimiento se convierte en un activo, de acuerdo con los planteamientos de Fernández (2005), quien expresa: “el conocimiento es un bien indivisible (un activo fijo), ya que se tiene o no se tiene, y su uso en el proceso productivo es independiente del volumen de producción”

En el plano laboral se requiere que las personas, con el apoyo de la organización, desarrollen una serie de competencias, y para los efectos de esta investigación se plantean como el saber ser y convivir, el saber conocer y el saber hacer. En relación a esto, Hernández (2008:326) se refiere a las competencias laborales sustentables como el: “Conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, actitudes y aptitudes, que configuran el saber, el saber hacer y el querer que permiten el desempeño idóneo y sostenible, necesarios para el ejercicio de una determinada ocupación”.

El conocimiento de la organización debe entenderse como el resultado de la integración del pensamiento colectivo de los colaboradores materializado en mejores prácticas, de los modelos mentales del personal, de la gestión de procesos de

empresa, de la gestión de control y la gestión del conocimiento, por ello la dirección y la gerencia asumen la responsabilidad de propiciar estrategias encaminadas al fortalecimiento de la gestión del conocimiento, mediante el respaldo del plan de capacitación esbozado en este componente del modelo, y que es presentado por Fernández (2005) como conocimiento colectivo, “aquel que el individuo comparte con otros, pasando, de este modo, a formar parte del sistema social en el que se desarrolla”.

Se asume que es necesario capacitar a las personas para que desarrollen sus labores con mejores herramientas, y que esa capacitación debe estar orientada por un proceso complejo y continuo de análisis crítico, tal y como plantea Tobón (2004) “asumir la complejidad como epistemología de las competencias, implica reconocer que son un enfoque inacabado y en constante construcción – deconstrucción – reconstrucción requiriéndose continuamente del análisis crítico y la autorreflexión para comprenderlo y usarlo.”

En este sentido, con este componente del Modelo V.I.A.S. se busca promover la filosofía de capacitación para el trabajo mediante un saber hacer en el contexto organizacional, orientando la preparación de las personas para que comprendan dicho contexto, pero sobre todo busquen transformarlo. Esto debido a que la Gestión de Control y la Práctica Gerencial deben ser esencialmente generadoras de cambios organizacionales, mediante el cambio de los individuos.

Es así como se prevé en una primera instancia, un programa que comprende la capacitación del personal en tres aspectos importantes, especialmente dirigidos hacia el fortalecimiento de los conocimientos de los colaboradores para mejorar su aportación a la gestión organizacional, estos son capacitación de auditores internos para el sistema de gestión de la calidad, capacitación en ocho disciplinas para la resolución de problemas, y capacitación en sistemas de control interno.

A continuación la presentación del contenido e imagen del programa Competencias MP:

COMPETENCIAS MP



Los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad, han estado tradicionalmente basados en una serie de normas que se han establecido con el fin de posibilitar que las organizaciones evaluar continuamente la calidad de los servicios prestados o de los productos ofrecidos, estableciendo mejoras de manera oportuna y eficiente. Las competencias se vinculan con esta política de gestión, debido a que están íntimamente relacionadas con las habilidades y conocimientos del personal, quienes son los responsables por el funcionamiento organizacional.

Es por ello que Kaplan y Norton (1997:264) expresan que las empresas cada vez más “están aplicando la formación a nivel operativo, para individuos y equipos”, por su parte Hamel (2009:149) sostiene que “cuando unas personas altamente motivadas y eminentemente capaces se unen alrededor de una visión común, no necesitan supervisión constante”, haciendo alusión al hecho de que la gestión de

control mejora, cuando empleados altamente competentes y comprometidos, hacen uso consciente del autocontrol como principio fundamental.

Este componente del modelo, persigue fortalecer tanto la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento, planteadas en el Tablero del Cuadro de Mando Integral, y consiste en un programa dirigido por el Responsable de la Dirección y el Departamento de talento Humano, desarrollado bajo la modalidad de cursos “in company” para la brindar apoyo y capacitación personal en tres áreas fundamentales, a saber:

1. Capacitación de Auditores Internos para el SGC: ante la necesidad de la organización de llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para verificar la conformidad con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 y detectar oportunidades de mejora, resulta muy útil contar con auditores con competencias específicas en Auditorías Internas de ISO 9001, que con su participación en la planificación y realización de las auditorías internas, contribuyan a la mejora continua del sistema de gestión. Este curso en ISO 9001 tiene como objetivos:

- a) Identificar las actividades y las responsabilidades en cada etapa de una auditoría interna,
- b) Aprender a utilizar y a elaborar la documentación relacionada con las auditorías internas, y
- c) Adquirir conocimientos y práctica relacionados con las actitudes que debe adoptar un auditor durante la realización de auditorías internas. Duración: 24 Horas académicas

2. Capacitación en 8D para la solución de problemas: orientado a dotar al personal de herramientas de análisis necesarias para el abordaje de soluciones problemáticas,

esto para promover el mejoramiento de la gestión de acciones correctivas. Objetivo: El participante utilizará sistemáticamente el proceso de las 8D para analizar problemas, tomar decisiones, implementar acciones para disminuir fallas, identificar la causa raíz de los problemas, implementar acciones correctivas permanentes, evitar problemas futuros reincidentes, manejar hechos y datos, y elaborar reportes confiables. El contenido se basa en:

- ✓ D0: identificar la oportunidad y cobrar conciencia del problema.
- ✓ D1: aprovechar conocimiento y experiencia del equipo.
- ✓ D2: plantear y describir el problema con información relevante.
- ✓ D3: instrumentar acciones correctivas para atacar el efecto.
- ✓ D4: obtener y verificar en campo las causas raíz.
- ✓ D5: formular y verificar en campo las acciones preventivas de fondo.
- ✓ D6: implementar y dar seguimiento a las acciones preventivas.
- ✓ D7: prevenir la reincidencia con estandarización.
- ✓ D8: felicitar al equipo y capitalizar los aprendizajes obtenidos.

3. Capacitación en Sistemas de Control Interno, basados en el modelo COSO: esta herramienta permitirá al personal tener formación relacionada con metodologías necesarias para la implantación y seguimiento de procedimientos que permitan optimizar el control interno, basado en tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento.

Objetivos del curso:

- ✓ Brindar una visión integral y moderna de la relevancia del control interno en las organizaciones, a través de las nuevas tendencias y herramientas para su gestión.
- ✓ Presentar de manera sencilla y práctica los aspectos más relevantes que hacen de la gestión de control y la administración de riesgos, una de las

principales herramientas de control en la construcción y fortalecimiento de un buen gobierno corporativo.

✓ Incentivar entre los asistentes la puesta en práctica de los elementos básicos que rigen el control teniendo en cuenta el enfoque de administración de riesgos (COSO ERM)

Metodología: el curso taller se desarrolla a través de una modalidad activa y participativa. Con sesiones teórico-prácticas, realización de ejercicios sobre contextos y situaciones reales, dinámicas de grupo y juegos de aprendizaje.

Temario:

- ✓ El riesgo y la evolución del control interno en las organizaciones
- ✓ Concepto e importancia del control interno – Enfoque COSO
- ✓ Evolución de la metodología COSO
- ✓ Auditoría de Control Interno – Alcances metodológicos de acuerdo a los requerimientos

Este programa persigue como objetivo fundamental dotar al personal de herramientas que permitan el fortalecimiento de la gestión organizacional de manera integral, se esperan resultados de mejora continua a mediano y largo plazo, dado que se pretende un cambio cultural en los individuos que conforman nuestra plantilla de personal, se espera entonces, estimular en los colaboradores un saber reflexivo, el cual constituye según Pinto (2010) “el saber de la conciencia impregnado por valores, experiencias, afectos, inquietudes, pero que también involucra el análisis”

5.1.4 Seguimiento: un tablero para visualizar la gestión

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de uso estratégico para la empresa, fundamentada en su práctica gerencial por excelencia, la cual es el sistema de gestión de la calidad. Este proporciona a la dirección y a la gerencia un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de desempeño.

En esta sección del modelo de práctica gerencial, se pretende reafirmar el cuadro de mando integral como herramienta de seguimiento, pero sobre todo, creamos un mecanismo que acerca este instrumento a todos los colaboradores, mediante una imagen que facilita su lectura y entendimiento por todos y cada uno de

los miembros de la organización, tal y como plantean Kaplan y Norton (1997:21) “El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización”



Es así como Paulito, el envase que narra noticias y refuerza mensajes positivos en la gente, presenta a Tablero MP como una alternativa para mejorar el seguimiento de las acciones y el desempeño organizacional.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, en este sentido indican Kaplan y Norton (1997:35) que “el Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los colaboradores sobre las causas del éxito actual y futuro” esto pasa por articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, se espera canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la

estrategia del negocio, y para coordinar las iniciativas individuales y de la organización, a fin de conseguir un objetivo común. El Cuadro de Mando Integral será utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación, y no como un sistema de control, porque se entiende el control como un mecanismo de autorreflexión producto de la conciencia del individuo. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, las mismas se presentan como sigue:

- Las perspectivas financieras: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
- La perspectiva del cliente: en esta perspectiva, la dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.
- La perspectiva del proceso interno: en esta perspectiva, los gerencia identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación.

- La perspectiva de formación y crecimiento: en la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua. Se puede definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Al implantar el Cuadro de Mando Integral se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa; mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

Los objetivos en el tablero de control se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo general y la estrategia de la empresa, en el marco del Modelo V.I.A.S. se pretende el desarrollo de un sistema comunicacional que permita poner el Cuadro de Mando Integral a la disposición y entendimiento de todo el personal de la empresa, esto mediante un sistema de iconografía desarrollado con la imagen de Maggita y Paulito, mostrando distintas emociones, según los resultados van alcanzándose. De esta manera, mediante el Cuadro de Mando se podrá ejercer una mejor gestión de control, esto debido a que se podrá:

- ✓ Medir más efectivamente los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- ✓ Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- ✓ Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro, y a través de este componente el modelo se pretende acercar esta herramienta al entendimiento de todos los colaboradores de la organización.

5.2 Modelo V.I.A.S.: Evidencias de aplicación

5.2.1 Experiencia ¿Sabías que...?

Como parte de la aplicación del modelo, se diseñó una experiencia de aprendizaje colaborativo, en la cual participan todas aquellas personas que quieran hacerlo, sin embargo esto bajo la coordinación del Representante por la Dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad. La experiencia se ha denominado ¿Sabías que...? que consiste en la emisión de un correo electrónico que se envía a todos los destinatarios de correos de la red de Maggie Paul, con una frecuencia interdiaria. En tales correos se incluye información diversa sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, sobre Gestión del Conocimiento, práctica Gerencial, Control Interno,

Gramática y Ortografía, y en general, diversidad de contenidos que sirven para estimular en la gente el deseo de aprender y capitalizar conocimiento y aprendizaje.

La experiencia se complementa con un concurso denominado Concurso Flash, el cual se lleva a cabo cada dos semanas, y en el cual se formulan tres preguntas sobre los contenidos previamente divulgados, las cuales deben ser respondidas en un tiempo perentorio. Se premia a la persona que resuelva correctamente las tres preguntas y cuya respuesta llegue primero al buzón de correos de la Analista de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad. La persona ganadora recibe un premio sencillo, que consiste en tazas, libros, bolígrafos, y material pop de la empresa. Esta experiencia ha resultado muy positiva porque ha permitido la divulgación de información importante y ha apoyado los procesos de gestión de conocimiento en la empresa, el número de participantes como generadores de contenidos para los envíos por correo ha aumentado significativamente, y el número de personas que participa en las ediciones del concurso, son también cada vez mayores. A continuación se presentan algunos contenidos de los correos enviados.



¿Sabías qué...? En todo proyecto y en todo emprendimiento, es necesario persistir y perseverar. Sin embargo, una persona con actitud negativa fácilmente puede desistir en la mitad del camino con el argumento de que “todo podría salir mal”. Por éstas y muchas otras razones, ser positivo y contar con una actitud mental positiva para el éxito, tiene grandiosas ventajas. Deja de pensar en lo malo que podría pasar y enfócate en los grandes resultados que puedes conseguir, fruto de tu preparación y fortaleza.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A.



¿Sabías qué...? Todos estamos en esta vida para algo, para aprender y aportar, todos tenemos una misión. En cuanto descubras esa misión y dirijas todas tus energías para desarrollarla verás que todo surge con el empeño y el esfuerzo requerido, te darás cuenta que las oportunidades llegan y sólo estando preparado, podrás aprovecharlas al máximo. No olvides que el secreto está en seguir tus sueños, escuchar los deseos de tu corazón y despertar para ser aquello a lo que estas destinado a ser. Armoniza tus sueños con tu preparación, plantéate objetivos específicos, medibles, realizables, realistas y con plazos definidos. Pon en marcha todo tu potencial para ser una mejor persona, un mejor profesional, un mejor trabajador, un mejor ciudadano.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda



Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A.

¿Sabías que...? Si una organización se preocupa por crear una cultura orientada al aprendizaje y sobre todo, se compromete a difundirla y reforzarla, tendrá como consecuencia, facilitar los procesos de desarrollo de: conocimientos, habilidades, destrezas y vivencias, que se reflejarán en el mejor desempeño de cada uno de los individuos que la integran. La empresa aprende haciendo. Los trabajadores aprenden de la experiencia. Si la empresa es capaz de gestionar mejor el proceso de aprendizaje, puede superar las limitaciones impuestas por el entorno y aumentar su eficiencia.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda

Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías que...? Un equipo es un conjunto de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los

demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad de la que se lograría, si cada persona trabajara al máximo de su capacidad como individuo. Constantemente se afirma que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto no es más que compartir una visión, donde las capacidades organizacionales se acrecientan por la unión de las competencias individuales, las actitudes y las expectativas en torno a objetivos comunes, la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas, en definitiva el trabajo en equipo nos permitirá acciones más fortalecidas e integrales.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? La calidad de tu pensamiento determina la calidad de tu vida. Cuanto mejores sean las preguntas que te haces, mejores respuestas obtendrás de ellas. Tu mundo exterior es un reflejo de tu mundo interior, para cambiar cualquier cosa en tu mundo exterior, debes

empezar cambiando lo que te acontece en tu mundo interior. Cuanto más claro tengas quién eres, qué quieres y qué tienes que hacer para conseguirlo, más rápido avanzarás. Conseguirás mucho más y tu vida será mejor en cada área.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir una idea creativa, en una solución a un problema o una necesidad. Una organización innovadora se caracteriza por la capacidad de su gente para

canalizar los aportes creativos hasta convertirlos en resultados útiles, mediante la calidad y la productividad internas. Existe una diferencia entre ser innovador y ser creativo, la diferencia radica en convertir las visiones, sueños, ideales y fantasías en realidad. El ser creativo se queda en la imaginación, mientras que el innovador convierte en realidad sus cambios, sus sueños e ideales. Te invitamos a ser innovador, deja tu huella de manera positiva en cada cosa que hagas, no sólo en tu trabajo sino en tu vida diaria, en tus relaciones, con tu familia, con nuestro país.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda

Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? La generación de ideas es el resultado de un proceso de maduración que culmina con una solución creativa a determinada situación, su evaluación y comprobación efectiva; todo proceso creativo se debe abordar mediante la aplicación de un

modelo, existen muchos, sin embargo todos tienen elementos comunes que los caracterizan, estos elementos son:

- ✓ La definición del problema a través de una serie de preguntas
- ✓ Un momento de observación y reflexión
- ✓ Un proceso generador de ideas
- ✓ Un momento de acción
- ✓ Una forma de evaluación y control.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda

Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



Por aprendizaje se advierte el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. En base a lo anterior, el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos. Por tal motivo, el aprendizaje se considera como una necesidad de mejora que toda organización requiere para promover la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



El valor de aprender tiene como finalidad la búsqueda habitual de conocimientos a través del estudio, la reflexión de las experiencias vividas y una visión profunda de la realidad. Un Sistema de Gestión de la Calidad comprende una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Es importante también en relación al sistema, saber que...

- ✓ Trazabilidad es la capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
- ✓ Conformidad es el cumplimiento de un requisito.
- ✓ No conformidad es el incumplimiento de un requisito.

Anímate, cada día puedes aprender algo nuevo.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? En las organizaciones que aprenden, la transformación personal es el motor del cambio. Aunque el objetivo final sea obtener mejores productos o mejores procesos, la forma de conseguirlo será actuando sobre los procesos de aprendizaje y la transformación de las personas para que desde la nueva experiencia surjan las conductas innovadoras.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? La gerencia tiene la necesidad y responsabilidad de controlar la evolución de su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los resultados previstos. La empresa debe contar con un sistema que le permita analizar su situación desde un punto de vista global, y para ello, el sistema de control de gestión se crea para permitir unir todas las áreas y departamentos con un fin común que es, en definitiva, medir el resultado de la gestión respecto al cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A



¿Sabías qué...? El sistema de control comprende un proceso compuesto de diferentes elementos que involucran a toda la organización, cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos, con responsabilidades muy bien definidas mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable.

Soy Maggie Paul, *Juntos Somos Más...!!*

Víctor Hugo Pinto Ojeda
Gerente de Administración y Finanzas Maggie Paul, C.A

5.2.2 Modelo V.I.A.S: Inventario de videos institucionales

Como parte de la estrategia comunicacional emprendida, se ha desarrollado una modalidad apoyada en la preparación y difusión de videos, estos se utilizan para informar sobre diversos temas haciendo especial énfasis en los valores, así como temas relativos a la seguridad y salud laboral, entendimiento del sistema de gestión de la calidad, los procesos productivos, a la vez que se insertan noticias relevantes sobre la vida organizacional, tales como los resultados de auditorías, la realización de nuestro plan vacacional, fiesta de navidad para los hijos de nuestros trabajadores, actividades deportivas, y actividades de responsabilidad social a través de la Fundación MP, en el noticiero “Entre Envases y Tapas” narrado por Maggita y Paulito, los envases animados que aparecen como protagonistas de la imagen del Modelo V.I.A.S..

En este sentido, hasta la fecha se tiene un inventario de material en videos, que se transmite de manera permanente en áreas tales como el comedor, sala de descanso, y recepción de la empresa. El Inventario de videos hasta la fecha es el siguiente:

- Video histórico institucional con motivo del 28 Aniversario – Julio 2013
- Video reseña sobre los procesos productivos y productos – Julio 2013
- Video de salutación por parte de la Junta Directiva – Julio 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Agosto 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Septiembre 2013
- Video institucional “Plan Vacacional MP 2013” – Septiembre 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Octubre 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Noviembre 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Diciembre 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Enero 2014
- Video institucional “Fiesta Infantil MP 2013” - Enero 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Febrero 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Marzo 2014
- Video institucional “Comité de Seguridad y Salud Laboral” – Marzo 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Abril 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Mayo 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Julio 2014
- Video institucional 29 Aniversario Maggie Paul – Julio 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Agosto 2014

- Video “Auditoria al Sistema de Gestión de la Calidad” – Agosto 2013
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Septiembre 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Octubre 2014
- Noticiero “Entre Envases y Tapas – Noviembre 2014
- Video institucional “Valores Maggie Paul” – Diciembre 2014

Este material es un aporte al reforzamiento de la cultura organizacional, al tiempo que nos permite afianzar el conocimiento de nuestra gente, capitalizar su experiencia, e incentivar la participación en los distintos ámbitos de la vida organizacional.

5.2.3 Modelo V.IA.S.: Ediciones de cursos y capacitación

En relación a la ejecución del programa Competencias MP, se ha programado y desarrollado una serie de actividades de capacitación, las cuales se plantean con la finalidad de afianzar el saber hacer de los colaboradores, en este sentido cada curso y taller ejecutado tiene un componente de aplicación práctica en la vida organizacional. Hasta la fecha se han realizado las siguientes experiencias:

Curso de Capacitación de Auditores Internos para el Sistema de Gestión de la Calidad

- Primera edición 21 y 22 de Agosto de 2013
- Segunda edición 19 y 20 de Septiembre de 2013

El contenido de este curso se lleva a la práctica mediante la realización de auditoría internas al sistema de gestión programadas durante todo el año con la participación del personal que recibió la capacitación, bajo la supervisión de quienes estamos certificados como auditores líderes, así como mediante la ejecución de un programa de revisión documental permanente de en las distintas áreas funcionales de la empresa. Igualmente, las personas que destacan en este grupo participaron como observadores en la auditoría de recertificación del sistema en agosto 2014, por parte del organismo certificador internacional NQA.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Curso 8 Disciplinas para la resolución de problemas

- Primera edición 31 de Octubre y 01 de Noviembre de 2013
- Segunda edición 27 y 28 de Noviembre de 2013
- Tercera edición 23 y 24 de Enero de 2014
- Cuarta edición 19 y 20 de Junio de 2014

La modalidad de este curso incluyó la selección de situaciones problemáticas en diversas áreas de la organización, a fin de ser analizadas aplicando la metodología de resolución de problemas, y las mismas se constituyeron en proyectos de mejora incluidos en el sistema de gestión de la calidad, referidos a infraestructura, mejoras en los procesos y mejoras en productos.



Fuente: Maggie Paul, C.A.

Curso de Control Interno basado en el Modelo COSO

- Primera edición 30 y 31 de Octubre de 2014
- Segunda edición 19 y 20 de Noviembre de 2014

Este programa se encuentra actualmente en etapa de capacitación, el mismo se orienta fundamentalmente a explicar el modelo COSO de control interno, y relacionar con el trabajo diario, mediante la selección de casos de estudio producto de situaciones reales que suceden en la empresa, a fin de que los participantes tengan una visión clara del funcionamiento del control, y cómo ellos participan de la gestión. En el segundo trimestre del año 2015 están programadas la tercera y cuarta edición.

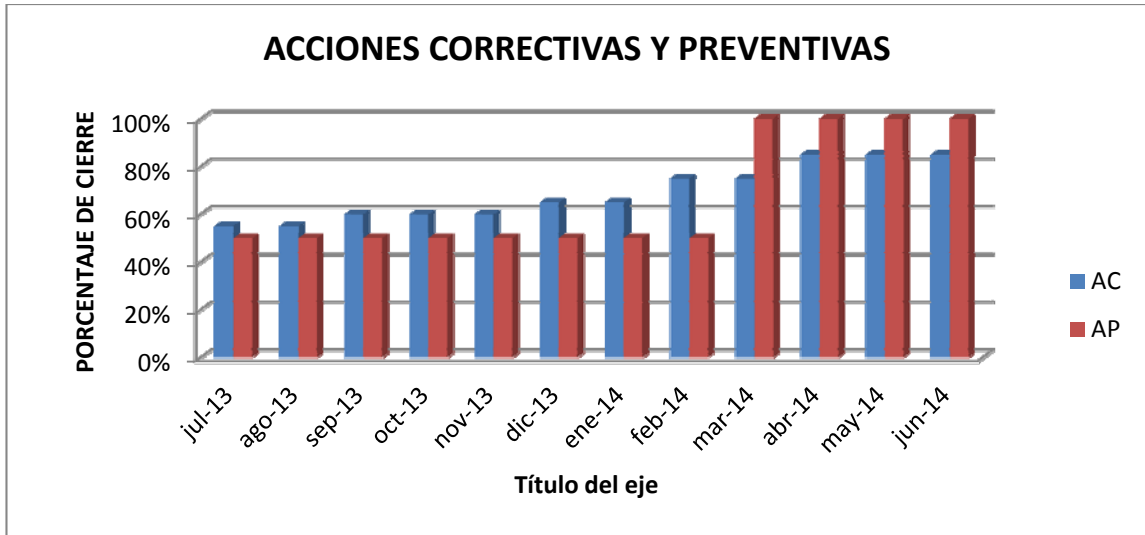


Fuente. Maggie Paul, C.A.

5.2.4 Modelo V.I.A.S: Mejora de indicadores de gestión

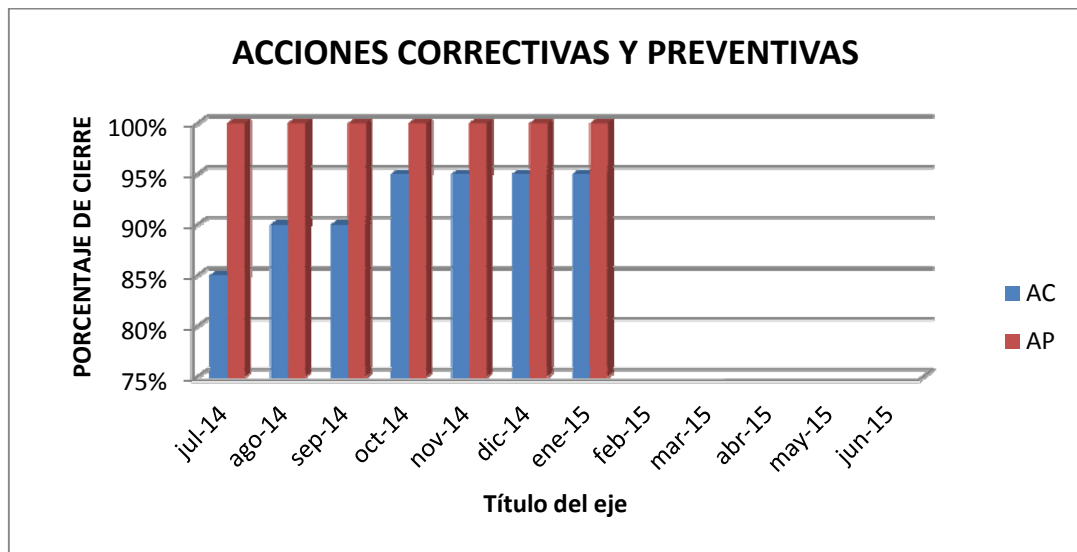
Una de las situaciones problemáticas existentes, y relacionadas directamente con la gestión de control, era el cumplimiento de indicadores en algunas áreas, especial interés revestía la falta de cierre de acciones correctivas y preventivas, producto de no conformidades y observaciones encontradas en auditorías al sistema de gestión de la calidad. Tales indicadores tienen como meta un 100% de cumplimiento en el Cuadro de Mando Integral. En los gráficos No. 1.4 y No. 1.5, presentados a continuación, se puede observar la tendencia creciente de este indicador al cumplimiento de la meta planteada, a partir del mes de febrero de 2014, la cual se ha seguido incrementando, y actualmente se encuentra en 95% y 100%, bastante cercanas a la meta propuesta.

Gráfico No. 1.4 Cierre de acciones correctivas y preventivas ejercicio 2013 – 2014



Fuente: Maggie Paul, C.A. (2014)

Gráfico No. 1.5 Cierre de acciones correctivas y preventivas ejercicio 2014 – 2015



Fuente: Maggie Paul, C.A. (2015)

Esta situación es el reflejo de acciones concretas, las cuales constituyen un cambio en el abordaje de las acciones tanto correctivas, como preventivas, producto de la aplicación sistemática de la metodología de las 8D para la resolución de problemas, y también del seguimiento que se hace a este asunto a través de los auditores internos del sistema de gestión de la calidad.

Aspectos como estos, constituyen indicios de que se están experimentando cambios en las actitudes de los colaboradores, considerándose que en buena parte estos resultados, sean el producto de los efectos que la aplicación del Modelo V.I.A.S. está generando en la cultura organizacional de Maggie Paul.

CONSIDERACIONES FINALES

El trabajo inicialmente planteado ha sido cubierto con la creación del Modelo Teórico V.I.A.S. que se presenta, sin embargo, la vida organizacional y la práctica gerencial es un proceso en pleno desarrollo, que cada día abre nuevas posibilidades para continuar alimentando el conocimiento generado como producto de esta investigación. En este momento, hacemos un alto para presentar algunas ideas que marcan el cierre de esta etapa, y que planteamos en los siguientes términos:

- De los datos que se manifiestan en las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración emergieron las categorías que permitieron conceptualizar la gestión de control como aquella generadora de cambios, a través de la conciencia, el fortalecimiento de los valores, el aprendizaje y el

conocimiento de la gente; propiciadora de información para validar el cumplimiento de planes, la eficiencia operacional y el cumplimiento de regulaciones, e integradora de la gente y los procesos, mediante el desarrollo de sistemas de gestión, de información y canales de comunicación.

- Los protagonistas con su experiencia, proporcionaron las claves para construir este referente sobre la práctica gerencial, que es aquella según la cual se combina el conocimiento, la creatividad, el esfuerzo y el compromiso para tomar las mejores decisiones posibles, consiste en manejar lo inesperado con innovación y se abre a las acciones que el gerente lleva adelante para garantizar la continuidad de las actividades.

- Las competencias de la dirección y la alta administración para el desarrollo de su gestión de control, y las prácticas gerenciales utilizadas por los protagonistas permitieron develar lo relacionado con el saber ser y convivir asumido como las habilidades de la dirección y la gerencia, que le permiten articular su desempeño con su personal y estrechar su relación con los demás miembros colaboradores. El saber conocer, son las habilidades para el manejo de información de calidad que les permite la puesta en acción de estrategias organizacionales, orientadas hacia la planeación, seguimiento y evaluación de procesos; y el saber hacer, que son las habilidades para la toma de decisiones, el aprovechamiento de los recursos para la resolución de problemas, en pro del logro de los objetivos y metas organizacionales.

- El sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, y el Modelo COSO de Control Interno, determinan los aspectos metodológicos sobre los cuales la dirección y la alta administración llevan a cabo la gestión de control y la práctica gerencial en Maggie Paul, C.A., a partir de esta

investigación y con la incorporación del modelo teórico planteado, se revela la manera de construir una aleación entre el sistema de gestión de la calidad y el sistema de control interno, con la finalidad obtener mejores resultados, producto de dicha combinación.

- Las dimensiones de la acción ética predominante en las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración, son consideradas un activo organizacional, la conducción de la empresa con un enfoque basado en el conocimiento, permite la integración del elemento ético en cada proceso. El conocimiento y los valores, son pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización. La organización gestionada por mejores personas.
- Epistemológicamente se ofrece una construcción teórica que considera los valores, la innovación, el aprendizaje y el seguimiento como elementos integrados para la conformación de un modelo para la gestión de control desde las prácticas gerenciales adoptadas por la alta administración y la dirección de la empresa, con el propósito de servir de marco referencial para los profesionales involucrados en la gestión de control, considerando a las organizaciones como sistemas complejos, vistas como un todo organizado, orientado hacia objetivos, los cuales se logran en función de la interdependencia e interdisciplinariedad de las partes que la conforman.
- Ha sido posible desarrollar este estudio siguiendo el método etnográfico, abordado desde el entendimiento de las distintas relaciones que se generan a partir de la interacción de un grupo humano que hace vida en la organización, en distintas posiciones y con distintas responsabilidades, con la finalidad de crear un modelo teórico para la gestión de control y las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración en empresas de manufactura del sector

plástico del estado Carabobo, tomando como referencia la organización Maggie Paul, C.A.

- De igual manera, se realizan aportes importantes en el aspecto ontológico, al considerar y abordar la gestión de control como una actividad interdisciplinaria entre personas que desde sus funciones diversas desarrollan una serie de actividades heterogéneas, así como la particularidad del individuo, o el ser responsable de llevar a cabo la gestión.
- En relación a los aspectos axiológicos, desde la visión del autor, los datos obtenidos de los protagonistas y apoyado en diversos teóricos de la administración se logró abordar la complejidad de la empresa y sus implicaciones en la gestión de control, considerando que la integridad, la ética y los valores de la dirección y la alta gerencia, como pilares fundamentales para generar en el resto del personal una cultura organizacional orientada hacia el control.
- Finalmente, los aspectos teleológicos, se abordan desde la noción de sistemas la cual introduce como principio la concepción de control, dado el intercambio de información entre el sistema y su entorno, y por otra parte la renovación permanente o autopoiesis, producto de la interacción y el conocimiento, a fin de explicar la necesidad de las organizaciones de renovarse en sus procesos para adaptarse a los cambios del entorno y obtener mejores resultados, todo esto producto de la gestión de control.

- Se presenta un Modelo Teórico para la Práctica Gerencial y la Gestión de Control, en empresas de manufactura de plástico. Dicho modelo, ha sido fundamentado en valores, innovación, aprendizaje y seguimiento, y es posible su aplicación en cualquier empresa, adaptando según la realidad de cada una, las actividades contenidas en cada uno de los cuatro módulos que lo conforman, esto debido a que está conformado, o sustentado sobre cuatro aspectos esenciales para una gestión de control y una práctica gerencial eficiente.

Este trabajo permitió generar nuevos conocimientos y aportes a la filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, es una ventana abierta para visualizar nuevos horizontes, servirá de impulso para seguir creando, e intentando hacer mejores cosas en el futuro.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bateman, T. y Snell S. (2001). Administración. Una ventaja competitiva. Cuarta edición. McGraw Hill.
- Boyle, J. (2003) Estilos de etnografía. En Morse, J. (edit) Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa (185-217). Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2009). Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial. España. Disponible en: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/GuiaevaluacionInnovacion.pdf> [Consulta 2015, Octubre]
- De Bono, E. (1996) Seis Sombreros para Pensar. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona-España.

- Del Canto, E. y Fernández, V. (2015) Articulación de la Ética en los Modelos de Gestión de Capital Humano. En Federación de Colegios de Contadores Públicos (Coord). Ideas por Venezuela: XIII Congreso Venezolano de Contaduría Pública (pp. 238-248). Valencia, Venezuela.
- Desiato, M. y Guevara, M. (1998) El hombre en la teoría de la administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas. Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Drucker, P. (1954). La práctica de la gerencia. Argentina. Editorial Sudamericana
- Drucker, P. (1998). La sociedad postcapitalista. Colombia. Editorial Norma
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Colombia. Editorial Norma.
- Guédez, V. (2008) Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Venezuela. Editorial Planeta.
- Follari, R. (2000) Estudios sobre postmodernidad y estudios culturales: ¿sinónimos? Artículo publicado Revista Latina de Comunicación Social 35 – noviembre de 2000, Argentina. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/15follari.htm> [Consulta 2015, Julio]
- Fernández, E. (2005) Estrategia de innovación. España. Thomson Editores.
- Ferrer, J. (2001). Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial. Maracaibo, Editorial Astrodata.
- Habermas, J. (2010) Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Tomo II. Crítica de la razón funcionalista. Editorial Trotta. Madrid. España.
- Hamel, G. (2009). El futuro de la administración. Colombia. Segunda edición. Editorial Norma.
- Hamer, M. y Champy, J. (1995) Reingeniería. Colombia. Editorial Norma.
- Hernández, A. (2008) Fundamentos teóricos y prácticos para el desarrollo de la formación por competencias del profesional de las ciencias administrativas. Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctora en Ciencias

- Administrativas. Venezuela. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). México. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial McGrawHill.
- Ibáñez, N. y Castillo. R. (2012). *Epistemología de la Gerencia y sus Métodos*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Ibáñez, N, Castillo, R. Núñez, A. y Chávez, Z. (2010) Prácticas Gerenciales Asociadas a la Evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral Universidad de Carabobo (UC). Venezuela. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/contenido.htm>. [Consulta 2010, Noviembre]
- Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea. México. McGraw Hill/ interamericana.
- Kaplan R. y Norton, D. (1997) Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Katz, D. y Kahn, R. (1986) Psicología social de las organizaciones, Editorial Trillas.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 12va. Edición. México. México
- Lilienfeld, R. (1984). Teoría de sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales. México. Editorial Trillas.
- Limane, A. y Cademártori, D. (1998, La empresa: una red de transformaciones. Ed. Jurídica Conosur, Chile.
- Luhmann, N. (1984), Sistemas Sociales, Barcelona: Anthropos-UIA-CEJA.
- Luhmann, N. (1997), Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Editorial Paidós, Barcelona, España
- Luhmann, N. (2007). La sociedad de la sociedad. México D.F.: Herder
- Mantilla, S. (2005). Control Interno. Informe COSO. Colombia. Cuarta edición. Editorial Ecoe Ediciones

- Martínez, M. (1997). El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. México. Editorial Trillas
- Martínez, M. (2005) El Método Etnográfico de Investigación. Universidad Simón Bolívar. Venezuela. Artículo Disponible en: <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>. [Consulta 2014, Diciembre]
- Martínez, M. (2008). Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. México. Editorial Trillas.
- Maturana, H. y Varela, F. (1994). El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile.
- Medina y Navarro, obras completas de Platón. Madrid 1871, págs. 275-345 (argumento, por Azcárate: 277-282, Menon: 283-345). Disponible en: <http://www.filosofia.org/cla/pla/azf04275.htm> [Consulta 2015, Septiembre]
- Mintzberg, H. (2010). Managing. Colombia. Editorial Norma.
- Morales, J. (2013) Propuesta de una filosofía de las ciencias administrativas y gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto. Universidad de Carabobo. Venezuela
- Morin, E. Curiana E. y Motta R. (2002). Educar en la era planetaria. España. Gedisa Editorial
- Morse, J. (2003) “Emerger de los datos”: los procesos cognitivos del análisis en la investigación cualitativa. En Morse, J. (edit) Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa (29-52). Colombia. Editorial Universidad de Antioquia
- Moss, R. (1999) Las nuevas fronteras del management. España. Paidós Empresa.
- Mujica, M. (2006). El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Mujica, M. Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). *Las Prácticas Gerenciales en el nuevo Contexto: concretándolas en América Latina*. En Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. 2da. Edición Ampliada. Compilador Mujica

Miguel. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

Noerager, P. (2003) Erosionar la teoría fundamentada. En Morse, J. (edit) Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa (246-259). Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

Nueno, P. (1998) Compitiendo en el Siglo XXI. Cómo innovar con éxito. España. Ediciones Gestión 2000.

Pinto, N. (2010) Aproximación teórica a un modelo para la sistematización de la práctica pedagógica en ciencias naturales. Tesis doctoral presentada como requisito para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Pinto, V. (2005) Sentido de pertenencia de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Venezuela. Universidad de Carabobo

Pinto, V. (2009) Lineamientos para el Fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en Empresas de Manufactura del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo. Trabajo de Ascenso categoría Agregado. Venezuela. Universidad de Carabobo.

Pinto, V. (2010) Evidencias de la implantación de un sistema de planeación de recursos empresariales y su influencia en el proceso de Control Interno en Empresas del Sector Químico y del Plástico del Estado Carabobo. Trabajo de Ascenso categoría Asociado. Venezuela. Universidad de Carabobo.

Pinto, V. y Acosta, M. (2012). Control y Productividad: Una visión desde la Práctica Gerencial Moderna. En Giraldo, M. (Comp), Perspectiva de las Nuevas Prácticas Gerenciales en el Contexto Venezolano (79-45). Venezuela. Universidad de Carabobo. ISBN 978-980-12-5919-0

Pinto, V. y Guillén, G. (2014, junio 10). Conversatorio sobre Investigación en las Ciencias Contables: Capitalizando la Práctica Profesional. Venezuela. Instituto de Estudios e Investigación de las Ciencias Contables – IESIC. Disponible en <http://www.cpcarabobo.org.ve/web/index.php/servicios/noticias/noticias-cpcarabobo/191-efectuado-el-primer-encuentro-del-conversatorio-sobre-investigacion-en-las-ciencias-contables.html>. [Consulta: enero 2015]

- Pinto, V. y Smith, E. (2014, agosto 07) Conversatorio sobre Investigación en las Ciencias Contables: Balance Social como medio para consolidar la Responsabilidad Social Empresarial. Venezuela. Instituto de Estudios e Investigación de las Ciencias Contables – IESIC. Disponible en <http://www.ccp-carabobo.org.ve/web/index.php/servicios/noticias/noticias-ccp-carabobo/215-se-llevo-a-cabo-el-ii-conversatorio-de-investigacion-en-las-ciencias-contables.html> [Consulta: enero 2015]
- Popper, K. (1967) La ciencia: conjeturas y refutaciones. Buenos Aires. Paidós.
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. España. Editorial Deusto.
- Rojas, B. (2007). Axiología como eje transversal en la gestión del talento humano. Revista Educación en Valores. Vol. 1, Nro. 7, Enero – Junio. Valencia. Venezuela. Consultado 15/12/2010 de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n7/v1n72007-1.pdf>
- Rojas, B. (2007). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis. Venezuela. FEDUPEL.
- Rifkin, J. (1996). El Fin del Trabajo. España. Octava edición. Editorial Paidós.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación Prentice Hall.
- Salamanca, A. (2006) La investigación cualitativa en las ciencias de la salud. Nure Investigación. 2006 sept.-oct.; 24. [en línea] [consultado el 15 de junio de 2015]. Disponible en: <http://www.investigacioncualitativa.cl/>
- Savater, F. (2008). La aventura de pensar. Argentina. Editorial Sudamericana.
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Argentina. Editorial Paidós.
- Schvarstein, L. (2014, mayo 20). Validación de componentes del modelo teórico. (Entrevista vía Skype con Leonardo Schvarstein).
- Sérieyx H (1994) El big bang de las organizaciones. España Ediciones Granica.
- Shannon, R. (1988) Simulación de Sistemas. Diseño, desarrollo e implementación. Trillas, México.

- Stein, G. (2002) *Dirigir en tiempos de incertidumbre*. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Stracuzzi, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall.
- Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Ugas, G. (2008) *La Complejidad. Un modo de pensar*. Venezuela. Ediciones del Taller Permanente de estudios Epistemológicos.
- Velasquez, M. (2006) *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México. Pearson Pentice Hall.
- Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Argentina. Editorial de las Ciencias.
- Waterman, R. (1988) *Cómo mantener la excelencia*. Colombia. Editorial Norma.
- Weissmahr, B. (1986). *Ontología. Curso de filosofía fundamental*. Editorial Herder. Barcelona. España.
- Willson, S. (1977) *The use of ethnographic techniques in educational research*, *Review of Educational Research*
- Zaa, J. (2015, febrero 05). *Validación de componentes del modelo teórico*. (Entrevista vía personal con José Zaa).

ANEXOS



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales

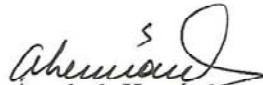


Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral


La Comisión Coordinadora del Programa de *Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Tesis Doctoral titulado: *Modelo teórico para la gestión de control desde las prácticas gerenciales de la dirección y la alta administración en empresas de manufactura del sector plástico del estado Carabobo*, adscrito a la Línea de Investigación: *Estudios Teóricos y de Aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos paradigmas gerenciales*, presentado por el (la) MSc. **Víctor Hugo Pinto**, titular de la cédula de identidad N°: **V- 7.133.891**, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dra. Aura Hernández**, cédula de identidad N° **V-7.117.683**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo a los 04 días del mes de Junio del año dos mil trece

Por la Comisión Coordinadora:

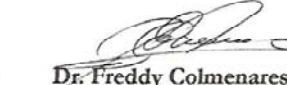

Dra. Ángela de Hernández
Miembro


Dr. Miguel Mujica
Coordinador


Dr. Leonardo Villalba
Miembro


Dra. Dalia Correa
Miembro




Dr. Freddy Colmenares
Miembro

Entrevista a directores y gerentes de Maggie Paul, C.A.

Como parte de las actividades emprendidas para la preparación de un modelo teórico para la gestión de control desde la práctica gerencial de la dirección y la gerencia de Maggie Paul, C.A., se plantean las siguientes interrogantes, a fin de que se sirva usted presentar sus puntos de vista. Agradecemos inmensamente su tiempo y dedicación para dar respuestas al presente instrumento, el cual sólo será utilizado para fines netamente investigativos. Sea todo lo extenso que considere conveniente.

- 1) Por favor indique su profesión, edad, sexo y cargo desempeñado en MP.
- 2) ¿De qué manera definiría usted la práctica gerencial?
- 3) ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que usted desarrolla en el ejercicio de su cargo?
- 4) ¿Cuáles considera usted, deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?
- 5) ¿En su concepto, cómo definiría la gestión de control?
- 6) ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecuta usted la gestión de control?
- 7) Por favor, desde su visión organizacional, ¿podría usted reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

De antemano gracias por su atención,

Msc Victor Hugo Pinto Ojeda

**Entrevista al presidente de la Junta Directiva de la empresa Maggie Paul, C.A.
Oficinas de la Junta Directiva, martes 16 de septiembre de 2014, hora 10:30 am.**

VHPO: Hola, buenos días doctor, por favor indique su profesión, edad y cargo desempeñado en MP.

PEDRO: Hola, buenos días, mi nombre es Pedro, tengo 73 años, soy abogado egresado de la Universidad de Carabobo hace ya 48 años. Me desempeño como Presidente de la Junta Directiva de MP, y padre de la familia empresaria.

VHPO: ¿De qué manera definiría usted la práctica gerencial?

PEDRO: Bueno Victor, a mi manera de ver, la gerencia es generar y compartir conocimiento, buscando la manera de conservarlo dentro de la empresa y para eso es necesaria la acción gerencial, en la práctica un gerente debe procurar la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo, asegurarse del talento de la gente, revisando los perfiles profesionales que pueden ser similares o no, pero por sobre todas las cosas, entender que cada una de esas personas es auténticamente distinta. Un buen gerente debe invertir su tiempo motivando al aprendizaje, a la participación y a ser promotor de procesos de cambio, porque definitivamente todo cambio trae un beneficio y abre puertas que jamás pensamos que podían presentarnos una nueva oportunidad de negocio, una oportunidad laboral, personal o de vida.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que usted desarrolla en el ejercicio de su cargo?

PEDRO: La verdad que a mi edad, posiblemente hablar de práctica gerencial sea sólo hablar de las cosas que he aprendido hasta ahora, las que he aplicado durante mi ejercicio profesional y en mi carrera de empresario. Formalmente no he estudiado

para ser gerente, pero he tenido que serlo para mi vida, mi profesión, mi familia y también para mis empresas, creo que no lo he hecho tan mal, porque gracias a Dios me ha ido bien en todo. Creo que la mejor práctica gerencial es aquella según la cual se combina el conocimiento, la creatividad, el esfuerzo y el compromiso para tomar las mejores decisiones posibles, considerando el riesgo al cual te puede someter la situación, es decir, la mejor práctica es la acción.

VHPO: ¿Cuáles considera usted, deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

PEDRO: Yo creo que los mejores gerentes son aquellos que demuestran sensibilidad y se interesan por comprender y generar la lealtad de su gente, al mismo tiempo hacen valer las políticas, ejercen liderazgo, desarrollan equipos, demuestran habilidad y competencia, toman decisiones, y sobre todo se ocupan de que la gente misma sea responsable de los resultados de su trabajo.

Yo creo que la creatividad es un rasgo esencial de la persona, si bien hay algunas personalidades que pueden tener un sentido de la creatividad más desarrollado que otras, un gerente debe ser capaz de dar soluciones y respuestas a situaciones diversas, por lo tanto todo gerente en algún modo debe ser capaz de crear nuevas cosas, ideas o reflexiones tomando en cuenta el bagaje cultural que ya tiene, vale decir el conocimiento que ha podido acumular en el transcurrir de su vida.

Una persona creativa ya tiene terreno ganado, porque eso es un paso previo para la solución de problemas. En las organizaciones necesariamente hay que pasar el día solucionando problemas, desde los pequeñitos hasta los más grandes, los problemas abundan en la actualidad, y de todo tipo. Por eso creemos que es necesario invitar a la gente a participar y a promover la creatividad en su trabajo diario, entre los compañeros de área, y entre los distintos departamentos que integran a la empresa, yo

creo firmemente que de esa manera estaremos mejorando no sólo las operaciones y procesos, sino también nuestro ambiente de trabajo. Hay que poner a la gente a competir, estimular la competitividad. Vamos a incentivar equipos y promover actividades en las que se ponga de manifiesto la experiencia y los conocimientos de la gente. Yo estoy seguro que así podemos encontrar nuevas y mejores alternativas para el desarrollo de la empresa.

VHPO: ¿En su concepto, cómo definiría la gestión de control?

PEDRO: Control, a nadie le gusta... pero que necesario es. Yo veo el control como una herramienta fundamental generadora de cambios, una buena gestión de control se debe enfocar en medir los resultados reales y compararlos con las metas que se han propuesto, analizar las equivocaciones que se han cometido, y aprender de las equivocaciones para conducir mejor el proceso la próxima vez. ¿Por qué digo que es una herramienta generadora de cambios? Porque el control te debe llevar a generar conocimiento, y el conocimiento es cambio en esencia.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecuta usted la gestión de control?

PEDRO: Tradicionalmente he basado mi vida en la claridad de objetivos, por eso creo que he logrado muchas cosas, esa es la base para controlar, saber a dónde quieres ir para saber qué tan lejos, o qué tan cerca estás de llegar. Ahora bien, con el desarrollo que hemos tenido en materia gerencial en la empresa y con la aplicación del sistema de gestión de la calidad, el cuadro de mando integral se ha hecho nuestro pan diario. A través del cuadro de indicadores podemos ver cómo vamos en el desempeño, eso lo analizamos en reuniones bimensuales con todos los gerentes en las reuniones de revisión por la dirección. Por otra parte, semanalmente recibimos al gerente general en una reunión con la junta directiva, en la cual tenemos reporte de las situaciones que debemos resolver a nivel de directiva. Otro aspecto importante es

el sistema de información, a través del cual podemos ver los resultados en tiempo real, balances, inventarios y el uso de canales de comunicación, como el correo electrónico que se ha convertido en una herramienta fundamental. La tecnología apoya en gran medida el control, ahora no hay fronteras, puedo estar en cualquier parte y reunirme con directores y gerentes sin ninguna limitación, eso es importante.

VHPO: Por favor, desde su visión organizacional, ¿podría usted reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

PEDRO: En estos tiempos tan convulsionados que estamos viviendo en el mundo, y sobre todo en nuestro país, la ética parece desdibujarse cada vez más, sin embargo, creo que en nuestra empresa desde los inicios, hace ya casi 30 años, se fomenta la cooperación, tratamos de evitar el conflicto, nos movemos por un interés común, por la solidaridad, y por la responsabilidad dentro de un marco de justicia. Hemos intentado que nuestros gerentes sean líderes que despierten creatividad, lealtad, compromiso, los cuales creo que son factores clave de las condiciones éticas de nuestra cultura organizacional. Yo creo que la ética, se ha tornado en un activo nuestro. Esto ha sido determinado porque la organización está siendo dirigida con un enfoque basado en el conocimiento, y por esa vía estamos logrando una importante integración del elemento ético en los procesos. Otro aspecto que considero una dimensión ética de nuestra gestión, es que de alguna manera somos socialmente responsables cuando ofrecemos una fuente digna de trabajo para un grupo de venezolanos, generamos empleos indirectos, a mí me gusta mucho aquella expresión que tu pusiste en la pancarta de los 28 años de MP, donde se decía **“28 años transformando el plástico en beneficio para la vida”**, de alguna manera cada envase que ha salido de esta fábrica ha contribuido con el desarrollo y el crecimiento de muchas familias venezolanas. Cuántos hijos de nuestros trabajadores, educados, con una profesión, ya con sus propias familias, y si sacáramos otras cuentas, estaríamos aún más orgullosos de lo que hacemos.

VHPO: Bueno doctor, hemos concluido con la entrevista, le agradezco inmensamente el tiempo que me ha dispensado para conversar de estas cosas, y sobre todo el aprendizaje que me llevo de conocer sobre su experiencia.

PEDRO: Gracias a ti Víctor, por llevar adelante este trabajo en la empresa, el cual creo que nos va a permitir afianzar nuestra cultura organizacional, y sobre todo seguir en este proceso de mejora continua de nuestra gestión.

Entrevista al Gerente General de la empresa Maggie Paul, C.A. Oficinas de la Gerencia General, 18 de septiembre de 2014, hora 4:30 pm.

VHPO: Buenas tardes Juan, por favor puedes indicarme cuál es tu profesión, edad y cargo que desempeñas en MP.

JCL: Buenas tardes Víctor, mi nombre es Juan Carlos, soy ingeniero mecánico, tengo 49 años y me desempeño desde hace dos años como Gerente General de MP.

VHPO: ¿De qué manera definirías tú la práctica gerencial?

JCL: En mi humilde opinión, creo que la gerencia es de todos y para todos, cuando le permitimos, y más bien animamos a nuestra gente para incursionar en estos temas, se abren los horizontes y es posible un mejor desempeño en el ámbito organizacional. ¿Qué quiero decir con esto? Que cualquiera de nuestros trabajadores, independientemente del cargo que desempeñe debe actuar como gerente, debe entonces estar capacitado y empoderado para tomar decisiones, asumir responsablemente los errores, celebrar los aciertos, y ser capaz de comunicarse a través de herramientas más adecuadas. Por tal razón creo que la práctica gerencial tiene que ver con la manera como una persona se conduce en su desempeño profesional y laboral, como responsable de algún proceso, administrando recursos (tiempo, insumos, energía y otros) controlando los resultados de dicho proceso y validando la eficiencia con la cual se están obteniendo los resultados., todo gerente debe comprender bien y sacar provecho de sus habilidades de comunicación. En conclusión, creo que cada uno de los miembros de una organización desempeña roles gerenciales, porque debe tomar decisiones, ejecutar acciones, ser responsable de los resultados de su gestión y de la administración de determinados recursos, por tanto cada miembro del personal debe estar comprometido y esforzarse para optimizar la gestión organizacional.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que desarrollas en el ejercicio de tu cargo?

JCL: El entorno y las tendencias actuales exigen desarrollar prácticas gerenciales integrales, tales prácticas no están reservadas sólo para los miembros del equipo cuyo cargo tenga el título de gerente; es importante recordar que cada uno de nosotros es responsable de administrar procesos y recursos, en mayor o en menor escala, por tanto todos somos responsables de la gerencia organizacional. La visión sistémica de la organización debe orientar la gestión de cada miembro del equipo bajo lineamientos claros de integración e interdependencia, los cuales a su vez permitirán una mayor fluidez de los procesos, datos e información, y garantizarán de manera razonable el cumplimiento de los objetivos. Algunas prácticas gerenciales, o más bien aspectos que trato de poner en práctica en mi trabajo como gerente son los siguientes:

- ✓ La indagación constante, esto es recopilación y análisis de información de forma sistemática, para poder tomar decisiones dentro del campo estratégico y operativo.
- ✓ La innovación, siempre trato de aplicar nuevas ideas, conceptos y habilidades, con la intención de estimular la productividad. No es preciso inventar algo para ser innovador, sino ser creativos en los pequeños detalles que pueden hacer la diferencia en nuestros procesos diarios de trabajo.
- ✓ La acción, creo que cada uno debe ser capaz de crear y a la vez ejecutar sus propuestas, ninguna buena idea vale la pena si no se es capaz de ejecutarla.
- ✓ El seguimiento, creo que esto es fundamental, mediante procesos permanentes y sistemáticos de autoevaluación, se considera por qué y cómo se lograron o no se lograron los resultados, esto proporciona la capacidad de responder rápidamente a situaciones cambiantes, el cual es un elemento de gran importancia para la administración de riesgos.

Nuestra práctica gerencial en MP se desarrolla dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad, estamos certificados ISO 9001:2008, y esto nos enfoca en documentar, analizar y mejorar continuamente nuestros procesos, y no solo en medir los resultados. El sistema representa un conjunto de procesos y procedimientos establecidos y comprobados, que se revisan periódicamente, para adaptarlos al entorno cambiante, con el fin de que nuestros productos cumplan las también cambiantes exigencias de los clientes. Por esta razón, el sistema de gestión se convierte en el marco rector de nuestros procedimientos, y por ende de las tareas que todos y cada uno de nuestros colaboradores desarrolla.

Permanentemente estimulamos a todo nuestro personal a poner en marcha las mejores prácticas, esto con la finalidad de hacer de nuestro trabajo una muy grata experiencia, sentir en primer lugar satisfacción personal por la calidad del trabajo que hacemos y con toda seguridad, dar nuestro mejor aporte para que la gestión organizacional en su conjunto, sea mejor cada día.

VHPO: ¿Cuáles consideras que deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

JCL: Yo creo que un director o gerente debe ser capaz de formarse o tener una perspectiva amplia de la organización y su contexto, debe ser hábil para formar equipos, asignar roles, delegar y confiar en su gente. Debe tener herramientas que le permitan identificar los reales problemas para poder enfrentarlos con conocimiento sólido, poder escuchar lo que no se dice, ser visible, ejercer liderazgo, tender y hacer que la gente tienda puentes, ser un excelente comunicador. Debe ser capaz de guiar mediante su ejemplo, reconocer sus errores, ser agradecido con el equipo, celebrar sus éxitos y estimular el crecimiento de cada individuo.

VHPO: ¿Cómo definirías la gestión de control?

JCL: Mediante el control no hacemos más que verificar que ocurra lo que debería ocurrir, es decir que la gestión de control se orienta a idear y aplicar mecanismos que nos permitan estar pendientes de la evolución de las operaciones y actividades cotidianas. A fin de ser más efectivos en las funciones de control, es necesario establecer sistemas, mediante procedimientos, políticas o pautas que guíen a la gente en la dirección adecuada. Todo lo rutinario, todo lo que sea posible sistematizar debe ser incluido. Como gerentes, no disponemos de tiempo para considerar todos los problemas. El establecimiento de sistemas te deja libertad para enfocar tu atención en las situaciones que verdaderamente requieren de un interés individual. Para ejercer controles, es importante hacer que la gente en primer lugar, tome conciencia de que es responsable de los resultados de su trabajo, por ello, la organización debe ser capaz de comunicar a su gente cuáles son sus responsabilidades, especialmente en relación al control. Es importante generar un ambiente propicio para el autocontrol. Otro aspecto muy importante para apuntalar la gestión de control, es estimular las competencias de la gente, gente capaz y hábil para realizar un trabajo de calidad, debe garantizar resultados de calidad. En este sentido, estoy convencido de que en la medida que estimulemos el conocimiento y el aprendizaje, estaremos fortaleciendo la manera en la que la organización ejecuta controles. Hemos hecho importantes esfuerzos para estimular el aprendizaje organizacional, hemos entendido que las experiencias y prácticas permiten a las personas organizadas crear conocimiento y estimulan las posibilidades de realización tanto personales, como colectivas.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos llevas adelante la gestión de control?

JCL: En nuestro sistema de gestión de la calidad están documentados los procedimientos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. A diario llevamos adelante actividades que nos permiten la gestión del control, se ejecutan a todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas

de la gestión con aprobaciones, autorizaciones, mediante reuniones constantes con los colaboradores, el seguimiento de indicadores, evaluación de desempeño y revisiones de reportes de distintos tipos, vamos haciendo la evaluación de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera que generamos y nos aseguramos del cumplimiento de leyes y regulaciones que nos aplican. Es muy importante también, desde las exigencias de la ISO 9001:2008 la realización de auditorías, el planteamiento de acciones correctivas y acciones preventivas, así como la revisión por parte de la dirección del cuadro de mando integral, a través del cual se puede hacer una evaluación de la gestión organizacional de manera global.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

JCL: A propósito de los cambios que se han generado a nivel cultural y social en nuestro país, hemos puesto especial interés en una campaña comunicacional para la divulgación de valores que trata de rescatarlos, y contrarrestar tanto mensaje negativo que se genera en el entorno. Es por ello que en los últimos dos años hemos estado inmersos en diversas actividades que tienen por objetivo identificar a la gente con los valores organizacionales, y más allá de ello, a estimular en cada individuo acciones orientadas hacia la ética. Principalmente se ha tratado de afianzar el sentido de pertenencia, destacando la necesidad de ser honestos, responsables, comprometidos, y poner esfuerzo en cada cosa que hacemos. También damos un lugar muy importante a la visión familiar de la empresa. Al trabajo creativo, y el estímulo al conocimiento y el aprendizaje. Creemos que conocimiento y valores, son pilares fundamentales del desempeño de los individuos y de la organización.

VHPO: Hemos terminado Juan, gracias por tu tiempo y tu apoyo.

JCL: Gracias a ti Víctor, a la disposición para seguir avanzando en este trabajo.

**Entrevista a la Directora Administrativa de la empresa Maggie Paul, C.A.
Oficinas de la Junta Directiva, martes 23 de septiembre de 2014, hora 10:30 am.**

VHPO: Hola Elianta, buenos días, por favor indícame tu profesión, edad y cargo que desempeñas en MP.

ERO: Hola Victor, buenos días, soy Licenciada en Ciencias Gerenciales, mención Procedimientos y Métodos, soy desde hace seis años la Directora Administrativa de la empresa, vengo de haberme desempeñado por cerca de diez años en el área de Logística donde estuve inicialmente coordinando el establecimiento de procedimientos, luego coordinando el área y finalmente ejerciendo como gerente, cuando establecimos formalmente la estructura organizacional de la empresa bajo la figura de gerencias. Soy parte de la segunda generación de la familia empresaria, hija de uno de los fundadores.

VHPO: ¿De qué manera definirías la práctica gerencial?

ERO: A través de la práctica gerencial el gerente debe asegurar que su unidad funcional cumpla su propósito básico, mediante la ejecución de acciones eficaces. Un buen gerente logra o hace las cosas por medio de otras personas, es decir, el gerente debe ser un líder que motive, enseñe, trabajando en equipo y conformando cultura organizacional. Un gerente debe ejercer su práctica por medio de la información, la cual debe procesar para emprender la acción. Considero que la información y el conocimiento son recursos estratégicos esenciales, por tanto la dirección y la gerencia deben tener la habilidad para crearlo, acopiarlo y aplicarlo dentro de la empresa, esto supone un importante avance en la evolución de la dirección estratégica, la gerencia y de todo el personal de la entidad.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que desarrollas en el ejercicio de tu cargo?

ERO: Mientras ocupé la gerencia de logística, viví una experiencia extraordinaria, esa área es una de las más dinámicas de la empresa y centro neurálgico, porque en gran medida de allí depende la operación. Garantizar que se cuente con las materias primas, insumos, bienes y servicios que se necesitan para que la planta esté operativa, fabricando nuestros envases, y luego garantizar que los despachos se hagan según lo establecido, atendiendo las necesidades de nuestros clientes requiere, sobre todo, de mucha planificación. Yo creo que esa era mi principal práctica en la gerencia, y en buena parte sigue siendo en la actualidad como directora, ya que soy responsable de conducir el proceso de planificación estratégica de la organización. Obviamente que el proceso de planificación es parte de nuestra práctica gerencial por excelencia, que es nuestro sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, mediante el cual llevamos adelante todos nuestros procesos enfocados en el cliente y la mejora continua. Yo participé activamente en la preparación de nuestra empresa para obtener la certificación internacional ISO, esto fue en octubre de 2002 y representó para toda la organización un proceso de aprendizaje, generador de valor.

Pasar a gestionar la empresa tomando como patrón la norma ISO, implicó todo un proceso de cambio organizacional, nuestra empresa es familiar, mi padre y mi tío comenzaron hace ya casi treinta años, y con grandes esfuerzos y prácticas que probablemente no eran del todo regidas por lo científico, siempre trataron y fueron diligentes en hacer que la empresa se manejara con criterios de economía, siempre trataron de ser eficientes, obteniendo el mejor provecho de los recursos. Se fue generando una cultura de satisfacer a nuestros clientes, y también de que nuestros trabajadores estuviesen bien atendidos. Llegó el momento en que se requirió de dar el paso, comenzó la incorporación de personal profesional a ocupar puestos dentro de la estructura administrativa y operativa, y la organización comenzó a ser cada vez más

formal. Nos incorporamos los hijos, formados en ingeniería, administración y derecho, y fuimos entrenados en puestos operativos, luego pasamos a ocupar puestos gerenciales, y ahora hemos tomado posiciones directivas. Todo esto refleja un proceso de maduración que ha permitido delegar la gestión a terceros profesionales, no integrantes de la familia empresaria.

Pienso que la principal práctica gerencial en nuestra empresa ha sido capitalizar la experiencia y el conocimiento generado desde nuestros inicios, capitalizar nuestra cultura organizacional.

VHPO: ¿Cuáles consideras que deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

ERO: Mientras estudiaba siempre ese tema era central, mi formación es en Ciencias Gerenciales, nos formábamos para ser gerentes, entonces cada vez nos correspondía analizar por qué y para qué estábamos ahí. Entre tantas cosas que se plantean como las características de un gerente ideal, yo considero que la base para que una persona pueda ser un buen gerente es que esa persona goce de salud emocional. A mi manera de ver las cosas, creo que si no tienes un buen manejo de tus emociones, poco puedes hacer en los distintos roles que te corresponde desarrollar. Por otra parte, siempre debe haber la disposición para la acción, tomar decisiones rápidamente, pero bien fundamentadas en el análisis de información de calidad. Ser líder, guiar y motivar mediante un buen ejemplo. Tener claridad en el rumbo, es decir, objetivos razonablemente planteados y debidamente comunicados al equipo. Saber hacer equipos.

Un buen gerente debe conocer la historia de la organización, si esta es negativa debe planificar para superarlo, y si es positiva, debe dejar que esta influya para tener más éxito. Víctor, sin embargo, creo que no hay recetas... Cada organización es diferente

de otra, precisamente porque cada persona es diferente, son las personas las que con su estilo, su forma de ver y entender las cosas le dan vida a las organizaciones, por eso creo que debemos buscar tener mejores personas, sanas desde el punto de vista emocional, capaces de asumir sus responsabilidades, de identificar lo bueno de cada cosa que ocurre y hacer el mejor provecho, aún y cuando eso que haya sucedido no sea del todo lo mejor.

Necesitamos mejores personas, no sólo para tener mejores empresas, las necesitamos para tener mejores familias, mejores países, un mundo mejor, y para eso el rescate y cultivo de los valores es una tarea que debemos asumir todos.

VHP: ¿En tu concepto, cómo definirías la gestión de control?

ERO: Para hacer una gestión adecuada del control es necesario contar con buena información, creo que desarrollar sistemas de información es básico para ello. Controlar requiere en primer lugar tener parámetros de medida, o de comparación, para determinar desviaciones y luego tomar decisiones y enderezar el rumbo cuando sea necesario. Directamente se pueden establecer sistemas de control, basados en planes, objetivos, presupuestos, para determinar y evaluar el desempeño en base a ellos. En gran medida, controlar exige un gran esfuerzo de aprendizaje y conocimiento, por tanto, un gerente debe poner atención a los procesos de aprendizaje de su gente. Como estamos hablando de gestión, yo creo que es totalmente oportuno referirme a algunos de los principios de gestión de la calidad que debemos tener en mente siempre para que un sistema de gestión de la calidad funcione de manera óptima. Los ocho principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones de beneficio mutuo con el proveedor. En todos esos principios el control está siempre presente de alguna manera, sin embargo, yo creo que hay cuatro mediante los cuales

se puede desarrollar una excelente gestión del control. Mediante la participación del personal, asegurando su compromiso, sus habilidades y competencias usándolas para el beneficio de la organización. El enfoque basado en procesos, porque permite que un resultado deseado se alcance eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso, considerando integración e interdependencia. El enfoque de sistemas para la gestión, permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, y por último la mejora continua del desempeño global de la organización planteada como un objetivo permanente, te mantiene siempre pendiente de evaluar, desarrollar acciones correctivas, y sobre todo visualizar acciones preventivas que agreguen valor a los procesos y a la organización en su conjunto. Yo creo que tomando en cuenta y aplicando siempre estos principios, la implementación y la administración del control serán mucho más fáciles y eficientes.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

ERO: En la actualidad, nuestro papel como parte de la junta directiva nos lleva a ejercer controles mucho más amplios, en relación a tener una visión global de la compañía, y más allá de la compañía, del entorno cada vez más complejo en el cual nos está tocando operar. Nuestras principales actividades de control se orientan hacia la obtención de reportes de desempeño mediante el cuadro de mando integral, que es una práctica gerencial en el marco del sistema de gestión de la calidad. Cada dos meses, recibimos en el seno de la junta directiva a toda la plana gerencial de la empresa, y estos nos dejan ver el desempeño mediante los indicadores, el cual es comparado con las metas establecidas. De igual manera mensualmente recibimos al gerente de administración y finanzas quien nos presenta el desempeño financiero de la compañía, mediante los estados financieros y un cuerpo de indicadores. Semanalmente recibimos al gerente general, quien nos informa de aspectos operativos y de gestión que del interés por parte de la directiva. Como responsable del proceso

de planeación estratégica, también hacemos una tarea interesante que involucra a buena parte de nuestro personal en las reuniones preparatorias.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

ERO: Creo que nuestros valores organizacionales están en sintonía con estos dos aspectos, partiendo por la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, el respeto. La gestión y la práctica gerencial requieren de una fundamentación ética muy sólida, lo que te decía hace unos minutos atrás, necesitamos mejores personas, para poder tener mejores trabajadores.

VHPO: Bien Elianta, hemos llegado al final de esta entrevista, te agradezco muchísimo por el tiempo que me has regalado, y sobre todo por tus opiniones, que resultan de gran valor para el trabajo que estoy desarrollando.

ERO: Al contrario Víctor, agradecida de que estemos aprovechando de tu experiencia y del rigor científico de tu trabajo, para que MP cuente con una herramienta que nos permita avanzar hacia una mejor práctica gerencial y gestión del control. A la disposición para apoyarte en todo lo que sea requerido, y en nombre de la junta directiva, total respaldo para culminar con éxito esta experiencia tan enriquecedora.

Entrevista a la Directora Jurídica de la empresa Maggie Paul, C.A. Oficinas de la Junta Directiva, jueves 25 de septiembre de 2014, hora 10:00 am.

VHPO: Buenos días Mariela, por favor indica tu profesión, edad, y cargo desempeñado en MP.

MFO: Hola Victor, buen día, soy abogado, tengo 47 años de edad, y me desempeño como Directora Jurídica de la empresa. Represento a la segunda generación de la familia empresaria, junto a mis tres hermanos.

VHPO: ¿De qué manera definirías tú la práctica gerencial?

MFO: Para mí la gerencia implica administrar recursos con eficiencia, y llegar a los objetivos planteados, por eso creo que la práctica gerencial es todo aquello que una persona que llamamos gerente, ejecuta de acuerdo a una metodología determinada, para integrar el uso de los recursos disponibles en pro de obtener unos resultados también determinados previamente.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que utilizas en el ejercicio de tu cargo?

MFO: Desde que nos incorporamos a trabajar en la empresa, hemos pasado por distintas áreas y niveles de cargos, a fin de entender el negocio. Yo me inicié en el área de personal en el año 1998, después de haber ejercido por un tiempo el derecho de forma independiente. Cuando ingresé a la empresa, no teníamos una estructura organizacional definida, tampoco procedimientos, comenzamos junto a mi hermana Elianta el proceso de prepararnos para la certificación ISO, lo cual nos tomó unos cuatro años. No tengo estudios en el área gerencial, y reconozco que es importante para una persona formarse para ejercer posiciones gerenciales. Mi experiencia se dio

como coordinadora del departamento de recursos humanos, que posteriormente pasó a ser gerencia. La verdad no fue fácil, pero sí una experiencia que me enseñó grandes cosas, la principal creo que tiene que ver con la comunicación, el contacto con la gente y el conocimiento de sus inquietudes; aprender a escuchar, dialogar, llegar a acuerdos. Creo que una manera de practicar la gerencia, es mediante el establecimiento de relaciones, obtener información, hacer e intervenir sobre la realidad para cambiarla. En mi desempeño como directora, sigo pensando en que es necesario comunicarse más, por eso promuevo en lo posible actividades en las que podamos mejorar la comunicación y el entendimiento. Como órgano de gobierno de la empresa, estamos llamados a ser guías y modelos para todos nuestros colaboradores, por eso ejercer liderazgo para ganarnos el compromiso de la gente.

VHPO: ¿Cuáles consideras deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

MFO: Un buen director, o gerente de ser de una pieza, es decir, debe ser un ser humano integral, que demuestre coherencia entre lo que dice y lo que hace, capaz de promover iniciativas, y hacer que los asuntos que le competen sigan su curso natural, o sea hacer que las cosas sucedan.

VHPO: ¿En tu criterio, cómo definirías la gestión de control?

MFO: Asegurar el cumplimiento de planes, leyes, compromisos... Hacer gestión de control, significa para mí evaluar el desempeño de un individuo, un área o proceso contra parámetros establecidos, y sobre todo visualizar las acciones correctivas necesarias.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

MFO: Por mis obligaciones estatutarias, soy responsable de la legalidad en la empresa, por eso mi orientación está hacia velar 'por el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente. La principal limitación que tuve en el ejercicio de mi cargo en el área de talento humano, como le llamamos ahora, fue la falta de experticia en el manejo de números, evidentemente en el área lo requería, específicamente para atender los cálculos y reportes de nóminas. Actualmente como directora, he aprendido a tener reportes generales, he dedicado tiempo para entender su lectura y me he esforzado por dedicar más tiempo a los números e indicadores.

VHPO Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

MFO: Nuestra empresa ha sido siempre una familia, claro, en la medida que ha ido creciendo se hace más difícil mantener ese sentimiento, también en cómo han cambiado las visiones de la gente. Ha habido lamentablemente un cambio no muy positivo en la calidad de la gente, digo la calidad, y me refiero a los valores que se han deteriorado significativamente en todos los ámbitos en nuestro país, en estos últimos años. Ha hecho mucho daño todo ese mensaje anti empresas, los cambios en la legislación, que en muchos casos han lesionado la posibilidad de ofrecer más y mejores empleos. Sin embargo, y a pesar de todo esto, creo que hemos promovido un clima de respeto, compromiso, esfuerzo y lealtad, que hace que tengamos muchos trabajadores de larga data en la empresa. Casos como María Aparicio, Blas Espinoza y Magaly Aparicio que cumplen pronto treinta años junto con la empresa, y otros con veinte y más años, dejan ver que hay una esperanza en que podamos rescatar valores perdidos, y reforzar los que profesamos. Algo muy importante entre las dimensiones éticas de nuestra gestión en general, es la responsabilidad social empresarial, la cual llevamos adelante a través de nuestra contribución al fondo social de PDVSA, pero también a las actividades que desempeñamos a través de nuestra Fundación. Hemos realizado una bonita labor, apoyando a una escuela de fútbol de salón, donde más de

120 niños organizados por equipos en las comunidades de Los Guayos, son atendidos, dotados de uniformes e implementos deportivos. También apoyamos causas sociales, de salud, y mantenemos estrechos vínculos con casas hogares de niños y ancianos de la región.

VHPO: Bien María, hemos concluido, quiero agradecerte por la colaboración que me has prestado y por compartir tus experiencias conmigo. Serán de mucha utilidad para el trabajo que estamos adelantando.

MFO: Gracias a ti, por la oportunidad de participar de tu trabajo y que podamos sacar provecho de tu investigación para la gestión de la empresa. Mi total respaldo y apoyo para implantar las propuestas que surjan.

Entrevista a la Gerente de Logística de MP. Oficinas de la Gerencia de Logística, en Los Guayos, miércoles 01 de octubre de 2014, hora 2:00 pm.

VHPO: Hola Dinora, por favor indícame tu profesión, edad y cargo desempeñado en MP.

DG: Hola Víctor, soy Contador Público, tengo 48 años y ejerzo el cargo de Gerente de Logística.

VHPO: ¿De qué manera definirías tú la práctica gerencial?

DG: La gerencia implica muchas cosas, un gerente siempre tiene el tiempo comprometido, participa de muchas actividades, es responsable de aspectos globales de la unidad o departamento, pero debe estar pendiente de muchos detalles. La actividad gerencial es muy dinámica, es un cambio constante, por lo que requiere de planificar en lo posible, a pesar del entorno que muchas veces no nos deja espacio para asimilar los cambios que se producen. Uno no aprende a gerenciar en un salón de clase, por supuesto que la formación académica es fundamental para afrontar nuestras responsabilidades, la gerencia se aprende con la práctica y la experiencia en el campo de trabajo.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que tú desarrollas en el ejercicio de su cargo?

DG: El cargo que desempeño en MP requiere de un alto nivel de relaciones y negociación, fundamentalmente con clientes y proveedores, pero también con mis colaboradores y otras gerencias, también es muy importante evaluar desempeño y estar pendiente de los resultados para hacer acciones correctivas, de ser necesarias. Mi área exige también planificar, aunque cada día se nos haga más cuesta arriba en el

país, las condiciones siempre cambiantes del entorno exigen estar siempre observando la realidad, ejercer controles, comunicar y hacer. La gerencia, insisto que no se aprende en clases, se aprende con las experiencias, de los golpes que te llevas de vez en cuando, y también de los éxitos.

VHPO: ¿Cuáles consideras que deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

DG: Debe ser observador, detallista, hábil para comunicar y negociar, respetuoso y modelador de sus colaboradores, planificador, buen evaluador.

VHPO: ¿Cómo definirías la gestión de control?

DG: Como Contador Público, nuestra formación académica da mucha importancia a los temas de controles desde el punto de vista operativo, es decir en normas y procedimientos que permitan estandarizar transacciones, para garantizar ejercer controles por excepción. Se nos hace hincapié en la necesidad de establecer controles físicos, conciliaciones, esquemas de autorizaciones y aprobaciones, es así como mi orientación a concebir una gestión de control se centra en aspectos prácticos y operativos. Sin embargo, la evolución de los sistemas de control, y los modelos que se usan para establecerlos nos llevan a la necesidad de que se conciba al control como un proceso, en cual los protagonistas principales son todos y cada uno de los miembros de la organización. Basados en valores, ética, principios, conocimientos, un esquema claro de responsabilidades, niveles apropiados de autoridad, directrices y políticas comunicadas debidamente y una estructura organizacional que facilite la comprensión de la compañía.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

DG: Nosotros en MP tenemos un instrumento claro para medir el desempeño, nuestro cuadro de mando integral, dentro del sistema de gestión de la calidad. Con esto tenemos un marco de referencia para el seguimiento de la gestión, luego siguen los procedimientos, los cuales son una guía para evaluar el desempeño. De igual manera, a través de reuniones de seguimiento al personal de mi gerencia, aplicando instrumentos incluidos en el sistema tales como evaluaciones a proveedores, encuestas de satisfacción al cliente. También creo fundamental la observación de los procesos y actividades, y el registro de datos para análisis y toma de decisiones. A nivel departamental tenemos también un conjunto de indicadores de uso interno, que nos ayudan a llevar el seguimiento necesario de nuestra unidad.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

DG: Lo que he podido vivir en mi experiencia en MP, es que se siente a la empresa como una gran familia y en un ambiente de solidaridad, esto lleva a que el estilo que predomina es el del acompañamiento por parte de gerentes y supervisores hacia el personal de base. Creo que eso define los aspectos éticos de nuestra gestión. Es importante que la dirección siempre haya sido promotora de un clima de respeto, ha motivado mediante su ejemplo de esfuerzo y compromiso.

VHPO: Excelente Daisy, muy agradecido por tu tiempo, y por el apoyo para la construcción de nuestro modelo para la gestión de control y nuestra práctica gerencial.

DG: Gracias por la experiencia, y felicitaciones por todas las actividades que se han promovido en el transcurso de este tiempo, que han estimulado la participación de nuestra gente.

Entrevista al Gerente de Planta de MP. Oficinas de la Gerencia de Planta, Los Guayos, viernes 10 de octubre de 2014, hora 3:30 pm.

VHPO: Buenas tardes José, por favor indícame tu profesión, edad y cargo desempeñado en MP.

JC: Buenas tardes Víctor, soy Ingeniero Industrial, tengo 44 años y ejerzo el cargo de Gerente de Planta.

VHPO: ¿De qué manera definirías la práctica gerencial?

JC: La práctica gerencial es manejar lo inesperado, la ingeniería industrial se refiere al diseño de sistemas de producción. Un profesional de mi carrera debe ser capaz de analizar e integrar gente, máquinas, y recursos para crear sistemas eficientes y eficaces en la producción de bienes y servicios. Creo que ahí podemos centrar la acción, o la práctica gerencial.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que desarrollas en el ejercicio de tu cargo?

JC: Nuestra práctica se basa en el sistema de gestión de la calidad, a partir de esto se generan una serie de actividades que a mi manera de ver, constituyen prácticas gerenciales de uso común en la empresa. La planificación, el cuadro de mando integral, la formulación de presupuestos, las metodologías para análisis y resolución de problemas, la innovación y el aprendizaje. Creo que hacen parte de la gerencia todos los miembros de la empresa, al menos yo creo que todo el mundo de alguna manera ejerce la gerencia desde su puesto de trabajo, porque cada quien tiene que producir resultados, y para eso tiene que administrar recursos.

VHPO: ¿Cuáles considera usted, deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

JC: Cuando hablamos de integrar a la gente, nos referimos a que el gerente debe ser un gran motivador de sus colaboradores, ejercer liderazgo y lograr sacar de ellos lo mejor para obtener los resultados que se esperan. Un buen gerente debe, como dicen, dejar que los árboles lo dejen ver el bosque. Un gerente, y un directivo más aún deben tener una visión global, que apunte a lo estratégico.

VHPO: ¿En tu concepto, cómo definirías la gestión de control?

JC: La gerencia es responsable de disponer y crear sistemas sencillos de control que permitan contrastar sobre la marcha, si el trabajo en proceso se corresponde con lo establecido en los planes, según las normas y procedimientos, de acuerdo con las metas trazadas.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

JC: Mi actividad es muy dinámica, la planta está viva, y además es el departamento más grande, eso requiere de mucha atención. Es una tarea compleja, sobre todo por el aspecto humano. Gente con diversidad de necesidades, criterios, equipos que fallan, disposiciones legales que nos afectan. No es sólo fabricar envases, es atender una serie de aspectos que evidentemente solo no podría hacerlo. La mejor manera de ejercer control es ganándose la lealtad de la gente, y estimulando en ellos la conciencia necesaria para que sean agentes de cambio, y sean ellos mismos quienes ejerzan controles a los niveles adecuados.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

JC: Yo tengo veinte años en MP, para mi MP es familia, solidaridad, han cambiado muchas cosas, porque la empresa ha crecido y eso dificulta muchas veces mantener ese espíritu que se vivía años atrás. Sin embargo, creo que hay mucha gente buena, con ganas de hacer las cosas bien y eso es importante.

VHPO: Listo José, hemos terminado, gracias por tus aportes y el tiempo dedicado a esta entrevista.

JC: A la orden Víctor, gracias por brindarnos esta oportunidad de colaborar con tu investigación.

Entrevista a la Gerente de Talento Humano de MP. Oficinas de la Gerencia de Talento Humano, en Los Guayos, martes 21 de octubre de 2014, hora 2:30 pm.

VHPO: Hola Denisse, buenas tardes, por favor indícame tu profesión y cargo desempeñado en MP.

DP: Buenas tardes Víctor, soy licenciada en Relaciones Industriales, e Ingeniero Industrial, y ejerzo desde hace dos años el cargo de Gerente de Talento Humano en MP.

VHPO: Interesante combinación de profesiones, en base a eso ¿de qué manera definirías la práctica gerencial?

DP: La práctica gerencial se centra en la gente, es la gente la que hace mover los procesos, la que le da vida a las organizaciones, la que crea cultura organizacional. Pienso que el área de talento humano se convierte en un pilar para la puesta en marcha de los cambios que requiere la empresa, y eso es parte de la práctica que se hace día a día. En mi caso, he intentado manejar actividades orientadas a crear una mentalidad colaborativa, que mantenga conciencia del aprendizaje que se puede obtener de cada transacción, o de los procesos de la organización; si acompañamos eso de una visión compartida, de pensamiento y análisis sistémico, cada miembro de la organización puede llegar a actuar a partir de interesarse en las perspectivas de los demás, desarrollando la habilidad de agrupar recursos para generar nuevas ideas a través de sumar los conocimientos de los que hacen cada proceso de la organización. Yo les insisto a mis colaboradores en trabajar equipo y con mentalidad colaborativa, porque eso significa buscar oportunidades para convertir los escenarios negativos en positivos.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que desarrollas en el ejercicio de tu cargo?

DP: Por la naturaleza de mi área, dedico buena parte del tiempo a los temas de capacitación, en el último año, y aprovecho para agradecer el apoyo que nos has brindado, hemos rescatado programas de formación que se habían descuidado un poco en la empresa, por circunstancias que afortunadamente ya se han superado. Estamos intentando contagiar a la gente con la necesidad de aprender, de poner en práctica los conocimientos y la experiencia para mejorar nuestros procesos. El aprendizaje, según hemos podido entender es un elemento común entre las sistemas de control y el sistema de gestión de la calidad, tener gente competente haciendo el trabajo, con un elevado concepto de los valores y en medio de normas y procedimientos bien definidos.

VHPO: ¿Cuáles consideras deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

DP: Los directivos y gerentes deben ser seres humanos, en primer lugar. Gente capaz de sacar provecho de las experiencias, aprender de los errores, analizar e interpretar no sólo números y datos, sino lo que se dice y no se dice en las organizaciones. Deben ser buenos tomando decisiones, y hacerlo lo más oportunamente posible.

VHPO: En tu concepto ¿Cómo definirías la gestión de control?

DP: De acuerdo con lo que hemos aprendido en la cursos de control interno que tú nos has facilitado, entiendo que la gestión de control nos atribuye a todos en la organización la responsabilidad de participar. Todos los miembros de la organización, por alguna vía estamos conectados con el control, y son responsables en mayor o menor grado de hacerlo operativo. Por lo tanto creo, que la gestión de control incluye todos los métodos, procedimientos, sistemas, y como aspecto más importante, las actitudes propicias de la gente hacia el control.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

DP: La base para aplicar controles, son los procedimientos establecidos, y en función de ellos evaluar su cumplimiento. En nuestro caso, tenemos un área importante que controlar que tiene que ver con la corrección de los cálculos de nóminas, y las distintas contraprestaciones que debemos pagar al personal, por ello hay mucho de validación de cálculos, auditoría de los sistemas de información con los que se hacen los cálculos, y las implicaciones que esto tiene en la preparación de la información financiera de la empresa. Por otra parte, un aspecto de vital importancia para el control, es el cumplimiento de leyes y regulaciones, cosa que especialmente en el área de personal representa un peso muy fuerte, por toda la legislación laboral venezolana que se ha hecho tan estricta, y exigente. Estos son aspectos a los que estamos poniendo especial atención en nuestra gestión, para lo que existe un comité integrado por dos directores (ejecutivo y jurídico), el gerente general, dos abogados asesores y en este caso, yo como gerente del área.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podría reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

DP: Las dimensiones éticas de nuestro trabajo, tienen su sustento en los valores. En MP hemos estado promoviendo una serie de actividades, tratando de rescatar y dándole importancia a estos temas mediante diversos métodos. Creo que la principal dimensión tiene que ver con la transparencia (honestidad) de nuestros actos, y de la información que preparamos.

VHPO: Muy bien Denisse, agradecido de tu atención y de tu contribución a este trabajo.

DP: También agradecida a ti Víctor, creo que este trabajo nos va a ayudar a generar cambios importantes en la organización.

Entrevista al Director Ejecutivo de MP. Oficinas de la Junta Directiva, martes 28 de octubre de 2014, hora 9:30 am.

VHPO: Buenos días licenciado Joel, por favor me indica su profesión, edad, y cargo desempeñado en MP.

JOEL: Buenos días Víctor, soy Licenciado en Contaduría Pública, 65 años y soy el Director Ejecutivo de la empresa. Junto con mi hermano Orlando, constituimos esta compañía hace ya prácticamente 30 años.

VHPO: ¿De qué manera definiría usted la práctica gerencial?

JOEL: Yo creo en un gerente que resuelve situaciones, que está siempre pendiente de garantizar la operatividad de los procesos. A veces como gerente te toca ponerte los guantes y meterte en el terreno de la operación, y debes estar preparado para eso. La práctica gerencial me parece que se abre a las acciones que el gerente lleva adelante para garantizar la continuidad de las actividades, y apoyar los objetivos de la empresa.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que usted desarrolla en el ejercicio de su cargo?

JOEL: Yo por los primeros 20 años de la compañía me encargué de la gerencia general, la empresa cuando arrancamos era pequeña, iniciamos actividades con un lote de máquinas usadas, recuperadas de una empresa liquidada, y comenzamos a echarle pichón, a trabajar con mucho esfuerzo y fuimos creciendo para llegar a lo que ahora somos. A mí me tocó ser gerente, sin saber nada de eso. Digo, de todo lo que ahora se estudia en postgrados y maestrías, yo creo que me gradué en la faena diaria.

Aprendí haciendo, y equivocándome, y no se deja de aprender. Yo pienso que esa es una buena clave de la práctica gerencia, el aprendizaje.

VHPO: ¿Cuáles considera usted, deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

JOEL: Para mí un gerente bueno es el que es capaz de darle seguimiento y continuidad a los procesos, no derrocha los recursos, y se ocupa de que la gente se sienta bien.

VHPO: ¿En su concepto, cómo definiría la gestión de control?

JOEL: Para mí, el control es fundamental, un trabajador, cualquiera que sea su cargo debe tener sus procesos controlados. Eso es básico, tener todo medido y estar consciente de los recursos que le corresponde disponer.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecuta usted la gestión de control?

JOEL: Yo estoy muy pendiente de los reportes, pero no me quedo con lo que los reportes me dicen, siempre voy al campo a validar, consulto otras vías y trato de amarrar lo que una persona me dice por una parte, con la realidad o con lo que otra gente me dice. Siempre trato de obtener la información por distintas vías. Como tengo conocimiento de la operación y las finanzas, siempre estoy estableciendo relaciones, entender lo que los números me están diciendo, pero también lo que los hechos están representando.

VHPO: Por favor, desde su visión organizacional, ¿podría usted reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

JOEL: Creo que el esfuerzo, la responsabilidad y el compromiso han sido los principales motores de nuestra actividad. Hemos tratado de ser leales a esto desde nuestros inicios, aunque en este país el tema de la ética está tan aporreado. Por eso es que hace falta trabajar a la gente para que reconozca y refuerce sus valores. Y más allá hacer que esos valores se identifiquen con los de la empresa.

VHPO: Es todo licenciado, agradecido de la atención que me ha dispensado.

JOEL: Siempre a la orden, hay que darle fuerza a tu trabajo.

Entrevista al Director de Operaciones de MP. Oficinas de la Junta Directiva, jueves 30 de octubre de 2014, hora 11.00 am.

VHPO: Hola Pedro (hijo), buenos días, por favor indica tu profesión, edad y cargo desempeñado en MP.

PEDRO (HIJO): Hola Víctor, buenos días, soy Ingeniero Mecánico, con una especialización en Operaciones, tengo 46 años y actualmente me desempeño como Director de Operaciones de la empresa. Soy parte de la familia empresaria, junto a mi padre, tío y hermanas integramos la junta directiva de la empresa.

VHPO: ¿De qué manera definirías tú la práctica gerencial?

PEDRO (HIJO): La práctica gerencial tiene que ver con las acciones del gerente, que se orientan a la búsqueda del equilibrio de las tensiones que constantemente se generan en la organización, para así garantizar el cumplimiento de objetivos. La práctica requiere de una metodología de aplicación, de la administración de recursos, de la documentación de los procesos y la comunicación efectiva de la información que se documenta.

VHPO: ¿Cuáles son las principales prácticas gerenciales que usted desarrolla en el ejercicio de su cargo?

PEDRO (HIJO): Nuestra práctica se rige en la actualidad por el sistema de gestión de la calidad, basados en la Norma ISO 9001:2008, y en tal sentido la gestión diaria de la empresa conlleva a la aplicación de distintas alternativas de análisis de situaciones y resolución de problemas, evaluación de desempeño, revisiones del cuadro de mando integral, que están descritas en los procedimientos que se han formulado en el marco del manual del sistema de gestión. Particularmente, estoy promoviendo desde el área

de operaciones comenzar a usar la metodología de manufactura esbelta, o el conocido lean manufacturing.

VHPO: ¿Cuáles consideras que deben ser los atributos de un buen director y/o gerente?

PEDRO (HIJO): Considero que un buen gerente debe ser aplicado, perseverante, organizado, pendiente de las cosas, que haga seguimiento, que se preocupe por ser eficiente, que entienda y haga entender a la gente sobre el valor de los recursos, y se esmere por obtener el mejor provecho posible. Un buen gerente debe ser fiel a sus principios, honesto, suficientemente formado para afrontar retos. Un buen gerente, y también un directivo debe ser capaz de modelar con el ejemplo, pero con un buen ejemplo.

VHPO: ¿En tu concepto, cómo definirías la gestión de control?

PEDRO (HIJO): Lo que no se mide no se controla, es una premisa muy cierta, los indicadores se vuelven herramientas muy importantes para tomar decisiones y nos dan un mejor panorama de lo ejecutado contra lo que planeamos. Creo que una manera de hacer gestión de control, es desarrollar mapas de procesos con todas las actividades y los tiempos que los integran, identificar áreas de oportunidad, de esta manera es posible eliminar desperdicios, lograr ahorros importantes y su respectivo adelgazamiento, es por ello que entrar a manejar la herramienta del lean manufacturing me parece tan importante para la empresa, y para apuntalar nuestra práctica gerencial.

VHPO: ¿Por medio de cuáles mecanismos ejecutas la gestión de control?

PEDRO (HIJO): Yo soy ingeniero, y obviamente me oriento mucho hacia los aspectos técnicos, la medición y la toma de correcciones a partir de desviaciones. Creo que nuestra principal herramienta para ejecutar el control es el cuadro de mando integral, el cual revisamos periódicamente. Otros medios son las constantes reuniones de seguimiento, también los procesos de identificación y valoración de riesgos que desarrollamos como parte de la planificación estratégica.

VHPO: Por favor, desde tu visión organizacional, ¿podrías reconocer las dimensiones éticas que rigen la gestión de control y la práctica gerencial de MP?

PEDRO (HIJO): Nuestra empresa es principalmente ejemplo de familia, y un reflejo de los valores de mis padres y tíos. Creo que la gestión ha sido modelada por el esfuerzo, el compromiso, la lealtad a los principios. Todo eso define de alguna manera la gestión organizacional. Otro aspecto que ha venido tomando fuerza, ha sido asumir el compromiso de la responsabilidad social empresarial, la cual hemos venido desarrollando a través de la Fundación, que a bien nos ayudas a conducir tú, creo que ese es uno de los aspectos más importantes de nuestra acción ética.

VHPO: Excelente Pedro, hemos concluido, la verdad muchas gracias por tu apoyo y por tu tiempo.

PEDRO (HIJO): gracias a ti también Víctor, por la oportunidad de desarrollar tu investigación en la empresa, y que esto nos ayude a apuntalar nuestra gestión, en estos tiempos tan complicados que nos está correspondiendo llevar adelante la empresa.