



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y
producción intelectual



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.

Compiladores: Dalia Correa · Williams Aranguren · Karla Torres

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. III Congreso Nacional e Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2023

320 p.;

1. Liderazgo – líder – inteligencia emocional – gestión ambiental – emprendimiento sostenible – estrategias – carisma – empatía emocional – planificación estratégica – disruptivo – PYMES – colaboradores – motivación – empatía cognitiva.

Autores: Delia Martínez, Rossana Martínez, Mariela Araque, Daniel Verenzuela, Adrián Salas, William López, Yamel Pérez, Wladimir Chacón, Raquel Prieto, Antonietta Ritrovato, Sixto Tovar, José Sánchez, José Infante, José Mata, Emmary Pinto, Nelly Salguero, Pedro Medina, Julio Tapia, Ana Arciniegas, Exira Báez, Pilar Herrera, Mónica Falconí, Neirys Soto, Karen Allende, Francisco Contreras, María Díaz, Keyla Callejones, Howard Padrón, Ero Del Canto, Karieb Escalona, Neyda Ibáñez, Rubén Castillo, Miguel Mujica.

© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Av. Salvador Allende, Edif. FACES 1, piso 1
Ciudad Universitaria Bárbula, Carabobo, Venezuela
Correo electrónico: dipi.faces@uc.edu.ve
Página web: <http://faces.uc.edu.ve>

Compilación a cargo de
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Coordinación general: Karla Torres
Edición: Williams Aranguren
Diseño y montaje: Stefania Poggioli y Evy Rodríguez

© Ediciones Universidad de Carabobo
Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.
Depósito Legal N° CA2022000011
ISBN: 978-980-233-798-9
Primera edición digital, 2023.
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario



Dr. Benito Hamidian
Decano

Profa. Karla Torres

Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Prof. Miguel Rodríguez

Director de la DIPI, Campus La Morita

Profa. Paola Lamenta

Directora de la Escuela de ACCP, Campus
Bárbula

Profa. Belén Tovar

Directora de la Escuela de ACCP, Campus
La Morita

Prof. Raúl Núñez

Director de la Escuela de Relaciones
Industriales, Campus Bárbula

Prof. Ahyzquel Gavidia

Coordinadora de la Extensión de la Escuela
de Relaciones Industriales, Campus La
Morita

Prof. Alí Guédez

Director de la Escuela de Economía

Profa. Glenda Reyes

Directora de Ciclo Básico, Campus Bárbula

Profa. Greymer Martínez

Directora de Ciclo Básico, La Morita

Prof. Ángel Deza

Director del INFACES

Prof. Williams Aranguren

Director de Postgrado, Campus Bárbula

Prof. Felipe Cabeza

Director de Postgrado, Campus La Morita

Prof. Bruno Valera

Director de Extensión y Relaciones
Interinstitucionales, Campus Bárbula

Prof. Miguel Escalona

Director de Extensión y Relaciones
Interinstitucionales, Campus La Morita

Profa. Sara García

Directora de Docencia y Desarrollo
Curricular

Profa. Alejandra Guinand

Directora de Asuntos Profesorales, Campus
Bárbula

Profa. Annelin Díaz

Directora de Asuntos Profesorales, Campus
La Morita

Profa. Carlina Fernández

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus
Bárbula

Profa. Mahié Sierra

Directora de Asuntos Estudiantiles, Campus
La Morita

Prof. David Duarte

Director de Tecnología de Información y
Comunicación, Campus Bárbula

Prof. Ero del Canto

Director de Biblioteca, Campus Bárbula

Profa. Ivonne Pino

Directora de Biblioteca, Campus La Morita

Profa. Thania Oberto

Asesora de Postgrado, Campus Bárbula

Profa. Carol Omaña

Asesora de Postgrado, Campus La Morita

Profa. Karla Carrillo

Directora de Administración Sectorial,
Campus Bárbula

Profa. Mirna León

Directora de Administración Sectorial,
Campus La Morita

Ing. Israel Sánchez

Director de Tecnología de Información y
Comunicación, Campus La Morita

Profa. Maritza Espinoza

Asistente del Decano, Campus Bárbula

Prof. Gustavo Segnini

Asistente del Decano, Campus La Morita

Profa. Anahir Rodríguez

Comisionada del Decano, Campus La
Morita

Profa. Gladys Arocha

Coordinadora de Secretaría del Consejo de
Facultad

Prof. Martín Buriel

Asesor del Decano

CONTENIDO

Presentación	vii
Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones	
CAPÍTULO 1. Reflexiones sobre las organizaciones virtuales y las competencias gerenciales. Delia Martínez y Rossana Martínez	09
CAPÍTULO 2. Sistemas de gestión ambiental basados en ISO 14001: una revisión de la literatura. Mariela Araque, Daniel Verenzuela y Adrián Salas	25
CAPÍTULO 3. Trayectoria y estructura sectorial de las empresas afiliadas a CAPEMIAC, durante el período 2007-2019 William López	41
CAPÍTULO 4. Bioética y transversalización de la gestión integral riesgos en la administración pública venezolana. Yamel Pérez	53
CAPÍTULO 5. La importancia de la gestión estratégica para impulsar la competitividad de las pymes venezolanas. Wladimir Chacón	68
CAPÍTULO 6. Neuroliderazgo. Raquel Prieto	84
CAPÍTULO 7. Liderazgo empático. Raquel Prieto	97
CAPÍTULO 8. Fortalecimiento de la planificación estratégica en las organizaciones de servicio portuario en Venezuela Antonietta Ritrovato y Sixto Tovar	110
CAPÍTULO 9. Ética y liderazgo en tiempos de crisis. José Sánchez, José Infante y José Mata	123
CAPÍTULO 10. El precio del liderazgo en las organizaciones. Emmary Pinto	137
CAPÍTULO 11. Liderazgo estratégico ejercido por el profesor universitario en el aula de clase. Nelly Salguero	150

CAPÍTULO 12. Liderazgo transformacional en el entorno organizacional y su influencia con el desarrollo sustentable. Nelly Salguero	158
CAPÍTULO 13. Estrategias para el impulso del liderazgo gerencial en la productividad de la empresa privada venezolana. Pedro Medina	167
CAPÍTULO 14. Oportunidades en el emprendimiento sostenible: un análisis comparativo. Julio Tapia	182
CAPÍTULO 15. Estrategias financieras para el manejo del capital de trabajo de las pymes hoteleras del estado Aragua. Ana Arciniegas, Exira Báez y Pilar Herrera	201
CAPÍTULO 16. Reflexiones epistémicas sobre la genealogía de la planificación en las teorías administrativas. Caso Estudio: Gestión de las Pymes del Cantón Latacunga en el Ecuador. Mónica Falconí y Neirys Soto	218
CAPÍTULO 17. Emprendimiento en tiempo de crisis económica. Karen Allende	233
CAPÍTULO 18. Competitividad de las empresas familiares en Venezuela. MYM Plásticos, C.A. una experiencia de sostenibilidad en Carabobo. Francisco Contreras y María Díaz	245
CAPÍTULO 19. Del liderazgo Disruptivo al Neuroliderazgo, una visión bajo el enfoque de la complejidad. Keyla Callejones y Howard Padrón	260
CAPÍTULO 20. El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, elementos para un modelo. Ero Del Canto y Karieb Escalona.....	273
CAPÍTULO 21. Estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias ante la pandemia covid-19. Neyda Ibáñez, Rubén Castillo y Miguel Mujica.....	288
CAPÍTULO 22. Liderazgo empresarial desde el enfoque de coaching de venta para la empresa Magic Kindom's C.A. María Ramírez y Loyda García.....	306

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual y bajo los parámetros del Fondo Editorial de la facultad, y la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial. La publicación de este libro ha sido posible, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) Campus Bárbula y La Morita, con la participación de todas sus estructuras de investigación, extensión y docencia, la cual realizó el III Congreso Nacional e Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en noviembre del año 2019 y 2020.

Tomando en consideración la agenda 2030 y los objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con la finalidad de propiciar un escenario para la promoción, difusión y proyección de las investigaciones y los saberes en el campo de las ciencias económicas y sociales, se realizó en el año 2019 el III congreso Nacional "Productividad, sustentabilidad y disrupción: Aportes prácticos a los objetivos de desarrollo sostenible" y en el año 2020 el III Congreso Internacional "Traspasando Fronteras para el Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030 de la ONU", que buscaron sensibilizar a la comunidad universitaria y al país en general, acerca de la necesidad de compartir saberes y establecer alianzas entre todos los sectores como vía para aportar, desde el campo de las ciencias económicas y sociales con perspectiva inter y transdisciplinaria, respuestas creativas que contribuyan con el desarrollo sostenible de la nación. Desde el año 2020 la pandemia covid19 nos ha impuesto un ritmo de trabajo diferente y en función de garantizar la continuidad de nuestros congresos se decidió, llevarlo a la modalidad 100% virtual.

Los eventos antes reseñados sirvieron de plataforma para que profesionales de distintas universidades y centros de investigación del país optaran al envío de trabajos en extenso que fueron sometidos a arbitraje doble ciego. Aquellos que resultaron aprobados fueron considerados en un minucioso trabajo de edición para su publicación en este texto constituido por 22 capítulos que abordan temas de gran actualidad en Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.

Este esfuerzo editorial no solamente pretende recoger y difundir los resultados de investigaciones que fueron objeto de discusión en el congreso, sino que también da cuenta de la diversidad de planteamientos que concitan interés y conforman líneas de trabajo intelectual en Venezuela.

CAPITULO 1

REFLEXIONES SOBRE LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES Y LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

Delia Martínez
Rossana Martínez

Introducción

Transcurridas las últimas dos décadas, se han venido generando a escala planetaria profundos cambios en la sociedad y en las organizaciones, el desarrollo tecnológico, la comunicación y la informática, se han multiplicado a todo nivel, ocasionando una revolución digital que ha penetrado todos los espacios de la actividad empresarial y social hasta llegar al núcleo familiar, logrando transformar la interacción entre personas y trayendo como consecuencia la adopción de nuevas formas de producción y de gerencia, que se manifiestan desde la organización estructural de la empresa hasta plantear nuevas formas de trabajo, produciendo un impacto significativo que exige nuevas formas de relacionarse con clientes, proveedores, colaboradores y con el estado.

A pesar del temor al cambio durante los años 90, que representaba la implementación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), se ha visto como la velocidad de ejecución de los procesos gracias a las diferentes plataformas digitales disponibles, ha disparado los niveles de productividad y disminuido los niveles de procesos redundantes, que disipaban los recursos en las organizaciones desde el punto de vista material y humano. Los procesos que hace 20 años tomaban varios días para su ejecución, hoy se ejecutan en tiempo real, sin límite geográfico ni físico. La conectividad ha llevado a todos los actores participantes en una cadena productiva, a encontrarse en un plano digital en el cual se desarrollan los procesos que cobijan proveedores, trabajadores y gerentes en un solo espacio virtual.

En ese sentido, se desarrolla el presente artículo titulado “Reflexiones sobre las organizaciones virtuales y las competencias gerenciales”, que tiene como objetivo: Elaborar un análisis reflexivo sobre las organizaciones virtuales, sus características y competencias gerenciales relevantes en la gestión de estas organizaciones emergentes. Apuntando a este objetivo se realiza una revisión de tipo documental que comprende artículos, textos y contenidos publicados recuperados de internet y relacionados con la virtualización. La investigación abarca en un primer momento, la revisión conceptual del término virtualización para ubicar y precisar la dimensión y alcance del mismo, en un segundo momento se hace referencia a las organizaciones virtuales como tal, precisando en los conceptos e-commerce y los e-business, en tercer lugar se sintetiza el impacto de la virtualización en las organizaciones, en un cuarto momento se puntualiza en el concepto sobre competencias y en quinto lugar se elaboran un conjunto de competencias claves gerenciales exigidas por esta nueva formas de trabajo, tomando como referencia un conjunto de características señaladas por Stassi, Hoffman y Suarez (2015). Finalmente se presentan las conclusiones y las referencias bibliográficas correspondientes.

Objetivo

Elaborar un análisis reflexivo sobre las organizaciones virtuales, sus características y competencias gerenciales relevantes en la gestión de estas organizaciones emergentes.

Metodología

La metodología utilizada para desarrollar el presente artículo es de tipo documental. De acuerdo a Delgado de Smith Yamilet (2011:231), la investigación documental “centra su esfuerzo en la recopilación documental con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto del estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cualitativo y cuantitativo.”

Generalidades sobre la virtualización

En el mundo de las innovaciones, influenciado principalmente por la presencia de nuevas tecnologías comunicacionales, se hace necesario un uso eficiente de la información, mediante la adecuación de estructuras tecnológicas para el manejo y digitalización de la misma dentro y fuera de las organizaciones, las cuales se ven obligadas a flexibilizar y a ajustar sus procedimientos, con la finalidad de mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos en la era de la virtualización.

Para poder transitar en ese mundo virtual, se hace necesario precisar en la conceptualización del término, disponiendo así de los argumentos que permitirán un análisis con pertinencia en relación a lo que se entiende por virtualización. Para Arias (2009: 9), “La virtualización representa un concepto de mayor impacto en la infraestructura y las operaciones de las tecnologías de información y telecomunicaciones (TIC’s), logrando afectar el cómo las organizaciones planean, compran, venden, entregan, gestionan y cobran servicios TIC’s”. Siendo así, es una concepción que afecta a distintos procesos y recursos tecnológicos, como el almacenamiento de la información, servidores, aplicaciones, las redes y los equipos tecnológicos (hardward).

Por su parte Arias (2009), asegura que:

El concepto de virtualización nace con la idea de mejorar la utilización de recursos tecnológicos mediante una agrupación común de éstos y que se pueden llegar a compartir con cualquier persona en el mundo. Estos recursos tecnológicos podrían incluir los servidores, servicios de almacenamiento y trabajo en redes como la Internet. De esta forma, mediante la virtualización los recursos pueden ser ubicados dinámicamente, a través de las aplicaciones y procesos de una organización, siendo así una técnica que es utilizada para ocultar las características físicas de los recursos de una computadora, con relación a la forma en que otros sistemas, aplicaciones y/o usuarios interactúan con los recursos. (p. 4).

En atención a lo expuesto, la virtualización utiliza sus propias capacidades, para ofrecer a los usuarios servicios tecnológicos mediante interfaces de simulación entre el hardware y software, es decir a nivel del sistema operativo y aplicaciones, siendo su objetivo principal sustituir el equipo físico (hardware) por un software que emule a través de una maquina virtual el proceso de interacción entre el hardware y los sistemas operativos, recursos y aplicaciones, buscando siempre un uso más eficiente mediante la virtualización de las herramientas de tecnología de la información. Es un nuevo proceso de gestión que conlleva una transfiguración no solo de un sistema tecnológico para generar una cadena de valor, sino que lleva consigo nuevas formas de relaciones sociales, transformación cultural, estructural y organizacional, donde la clave está representada por el conocimiento, es decir, el ser humano empoderado para interactuar a través de estos procesos virtualizadas y generar valor en sus diversas manifestaciones, sin dejar a un lado la esencia del ser humano.

Otro de los conceptos establecido respecto a la virtualización y que se adecua a la presente investigación, es el referido por Lamenta (2019:4), para ella “la virtualización es un fenómeno visible gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información (TIC’s) y sus redes electrónicas”.

Ahora bien, desde el punto de vista de las autoras, la virtualización se basa en la aplicación y uso de herramientas tecnológicas que permiten difundir de manera

masiva el conocimiento, los procesos de una organización y la información en estas. Es decir, es el uso de instrumentos tecnológicos, que permite que la información y el conocimiento, fluyan entre los miembros de las organizaciones.

En ese sentido, podemos aseverar que la virtualización le proporciona a las organizaciones, las herramientas de expansión pertinentes para tener toda la infraestructura tecnológica de forma virtual, alcanzando el desarrollo de sus procesos de forma remota dando paso a lo que se conoce como organizaciones emergentes o virtuales.

Organizaciones virtuales

La tecnología de la información ha venido experimentado un auge acelerado en estas dos primeras décadas del siglo XXI, impactando de forma significativa a la sociedad en general y específicamente a las organizaciones empresariales sean estas pequeñas, medianas o grandes, produciendo una transfiguración en la forma de gestión de sus procesos y en la forma como se manejan las relaciones con sus clientes, proveedores, colaboradores y con el estado.

Toda esa trasfiguración en sus procesos y en las relaciones entre personas, encuentran apoyo en los dispositivos informáticos en línea, los que facilitan la virtualización de los procedimientos organizacionales, con la finalidad de aprovechar las bondades que ofrece la tecnología, y contar con procesos ágiles, fáciles de usar, confiables y disponibles, en la búsqueda de ser más eficiente desde la perspectiva de los costos, seguridad, innovación y control legal. Permitiendo así, mejorar la comunicación organizacional, automatizar sus procesos y a la vez crear una capacidad de respuesta ante los retos que se presentan, siendo el desarrollo de competencias en sus empleados o colaboradores la base central de este proceso de cambio y que se hace evidente en el conocimiento.

Fortaleciendo lo antes descrito, se tiene a Arias (2009), quien asegura que:

Hoy en día, producto del mundo globalizado en el que vivimos, nos encontramos que los negocios han venido experimentando un cambio significativo en sus procesos y en la forma en cómo se manejan las relaciones con sus clientes, proveedores y colaboradores. Con la expansión de las redes de información y los adelantos continuos en el campo tecnológico, tanto a nivel de hardware como de software, han producido que las empresas opten por la gran tarea de aprovechar toda esta innovación tecnológica en pos de mejorar su comunicación empresarial, lograr automatizar la mayor cantidad de sus procesos de negocio, y brindarle a sus empleados la posibilidad de acceder a la información y a la infraestructura que requieren para tener capacidad de respuesta a los nuevos retos y oportunidades que se dan. (p.2).

Esta tendencia, refleja la necesidad en las organizaciones de mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías para ofrecer a sus clientes lo que han estado demandando y a la vez contar con sistemas eficientes, que faciliten las comunicaciones, ofreciendo a sus trabajadores o colaboradores formación y capacitación en los nuevos procesos tecnológicos virtuales.

Señalando otro concepto de ese nuevo tipo de organización, se encuentran Martínez y De Pablos (2001), quienes sugieren que la organización virtual:

Es la estructura organizativa que, incluyendo componentes, de una o varias empresas, se ha configurado en torno a un conjunto, de competencias esenciales, fomentando la cooperación a través de un uso adecuado de las tecnologías de información y las comunicaciones, y cuya finalidad básica consiste en la realización de procesos de negocios orientados a la creación de valor para todos. (p.22).

Ante lo relevante de la generación y transferencia de un valor organizacional, en las nuevas prácticas gerenciales, se puede hacer alusión al modelo de negocio (e-business) que plantean Calderas, González, De Barcia y Chacón (2010), para estos autores, una organización virtual se centra en el cliente, haciendo uso de una tecnología integradora y realizando una nueva definición de valor, donde la

transferencia del mismo se amplía sobre las experiencias que rodean al producto o servicio prestado.

Haciendo énfasis en las nuevas terminologías y símbolos representativos de estas transformaciones que han surgido en las organizaciones, se encuentran: e-commerce, e-business, procesos de gestión de comercialización y negocios en línea. Es así como, según señala (Marketing Digital; 2015) “el e-commerce: consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet”. Representando de esta forma una creciente preocupación por incorporar estas nuevas tecnologías en el ámbito organizacional.

Igualmente en la web se resalta que: “Hoy en día es tan importante como todas las anteriores una excelente política de devoluciones y el apoyo al usuario, que sienta, aunque toda la operación se hace por internet, existen personas con las que puede hablar a la hora de necesitarlo”. Lo que revela que estos procesos, que se manifiestan impersonales, exigen una tarea gerencial de generar políticas que den garantías de confianza a los clientes, proveedores y a todos los que intervienen en la cadena de valor. Adicionalmente se incorpora un proceso de gestión más amplio que los especialistas del área denominan según terminología en inglés e-business, el cual según, (Blog ECOI; 2013)

E-business se refiere al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales, por lo tanto, se define como la aplicación de las tecnologías de la información en la empresa con el fin de facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones.

Lo que expresa que el- business abarca la virtualización no solo de los procesos del comercio en línea, sino toda la gestión del negocio empresarial. Siendo estos asumidos por las organizaciones según sus necesidades y disponibilidad de recursos.

En otro sentido y en este punto de investigación, vale acotar, que las organizaciones virtuales poseen características propias e innovadoras pero también similares a las organizaciones tradicionales, y no podría ser de otra manera, dado que las tradicionales constituyen los cimientos necesarios que han venido evolucionando de manera acelerada originando este nuevo tipo de organización virtual, establecidas casi siempre, mediante la agrupación de varias empresas de manera sencilla, temporal o no, que uniendo sus fortalezas y explotando las ventajas de las tecnologías de la información y comunicación, ofrecen un nuevo producto o servicio a las sociedades actuales.

La virtualización y su impacto en las organizaciones.

El creciente desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones revela un fuerte impacto en las organizaciones, transformando la manera como las personas se comunican y se relacionan con su entorno, así lo indica Sojo (2015:2). “El progresivo desarrollo tecnológico ha ido penetrando y transformando la manera como los seres humanos se comunican, como piensan, como distribuyen el tiempo, la manera como hacen las cosas y hasta como consiguen sus objetivos las personas en la actualidad”. Surgiendo de esta forma una nueva cultura organizacional, una nueva forma de trabajo a la par de estructuras organizacionales horizontales que den viabilidad a los procesos virtuales.

En otro orden de ideas y para resaltar el impacto de la tecnología Stassi, Hoffman y Suarez (2015), señalan:

Aparece una nueva era dominada por los bits, donde lo virtual, la instantaneidad e inmediatez reconfiguran la forma de ver y sentir el mundo; provocando una verdadera revolución tecnológica y socio cultural. Generándose cambios trascendentales en la forma de organizar y pensar el trabajo e interrelacionarnos con otros individuos (dentro y fuera de la organización); que lleva a pensar y desarrollar paradigmas de gestión capaces de crear las condiciones necesarias para que las organizaciones se adapten a este estado de evolución que caracteriza a nuestro tiempo.(p, 2)

Enfatizando de esta forma, que no solamente es un cambio en los procesos tecnológicos y de comunicación, sino que conlleva toda una transfiguración de carácter complejo que abarca lo social pero también lo cultural, que exige de un liderazgo gerencial capaz de gestionar estas nuevas formas de trabajo de sus colaboradores, estableciendo nuevos parámetros de actuación sustentados en la confianza, trabajo en equipo, la flexibilidad y la diversidad.

Por otro lado, una estructura de virtualización diseñada en forma apropiada y bien administrada contribuye con el control de los costos, facilita y hace más ágil los procesos en las organizaciones, de la misma forma estas nuevas tecnologías son accesible a todo tipo de empresas desde grandes corporaciones con colaboradores en cualquier parte del mundo hasta empresas pequeñas como las PYME, así como las empresas e instituciones del sector público, representando una alternativa para la prestación de servicio en forma eficiente, segura y rápida. Igualmente tienen un impacto positivo en cuanto a la disponibilidad de espacios físicos climatizados, que ahora se reducen, ya que un solo servidor concentra la carga de trabajo de varias máquinas, por otro lado introduce elementos novedosos en la forma de trabajo al evitar el traslado de los empleados a su centro de trabajo ya que pueden hacerlo desde su propia casa o zona, mejorando la forma de trabajo y la productividad. Otro elemento de impacto, es que estas organizaciones emergentes están incluyendo políticas a favor del medio ambiente, ya que al reducir el número de servidores, se disminuye el consumo de energía y emisiones de carbono, en pro de un desarrollo sostenible en armonía con la naturaleza, dentro del marco de la agenda 2030 de la Naciones Unidas, es la llamada tecnología verde. De hecho ya existen estudios que reflejan estos ahorros energéticos, Así lo refiere Cortés, Carlos A y Rueda, Sandra (2012):

La virtualización de tecnologías como los centros de datos y aplicaciones contribuyen sustancialmente a la disminución en el consumo energético, y trae grandes ahorros a las instituciones y organizaciones; ya no se concibe un centro de datos que no sea virtualizado, y las nuevas tecnologías que introducen los fabricantes en el mercado son pensadas en virtualizar. (p.11).

Lo que pone de manifiesto, la importante contribución de estas tecnologías en la mejora y eficiencia de la gestión organizacional por un lado, y por el otro, el ahorro de la energía, lo que justifica que las empresas decidan optar por estas soluciones.

Dimensión conceptual sobre competencias

En este segmento, se trata de hacer una breve precisión conceptual de lo que en el mundo de la gestión de recursos humanos y de las organizaciones se entiende por competencias, siendo estas, todas aquellas características individuales que distinguen un desempeño laboral superior al de otras personas con un desempeño promedio. Tales como: los conocimientos, la motivación, valores, actitudes, habilidades, etc. Según refiere Alles (2006: 29), “En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforman por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas los que determinaran un desempeño superior”. Es decir, las personas tienen conocimientos acumulados y que han adquirido a través de la educación formal, por la experiencia y el esfuerzo individual de actualización de los mismos, a través del entrenamiento y desarrollo profesional, a los que se incorporan las características de su personalidad que conforman las competencias influyentes en un desempeño superior. De acuerdo a lo expuesto, estas organizaciones emergentes exigen un cuerpo gerencial con competencias para articular acciones bajo un enfoque transdisciplinario para gerenciar el conocimiento de los colaboradores que se da en los espacios virtuales. De allí, que el siguiente segmento se hará referencia a este tema.

Competencias gerenciales en las organizaciones virtuales

Ante la complejidad de los procesos de cambios que exigen de los directivos de una organización, nuevas formas de gerenciar el conocimiento, en los que, Peter Drucker (1993), estudioso de los temas gerenciales, refiere la importancia y relevancia del conocimiento que pasa a ocupar un rol preponderante sobre los factores de producción. Recalcando que las tecnologías de la información y comunicación, pasan a ser los pilares fundamentales sobre los que descansa la gestión gerencial, así lo señala Forero (2009:4), “La sociedad del conocimiento se caracteriza por la importancia que adquiere la educación y el acceso a las redes informacionales. Estos dos factores se constituyen en el principal recurso para formar ciudadanos competentes en un mundo globalizado”, resaltando el impacto que tienen el conocimiento y la tecnología, en la sociedad en general.

Como consecuencia, en un entorno virtual el gerente debe desarrollar y poner en práctica un set de competencias que le permitan el logro de los objetivos de la organización, a través de la motivación asertiva de sus colaboradores, con quienes la relación laboral probablemente no sea personal, la ejecución efectiva en los procesos organizacionales, la capacidad para la planificación con recursos locales y remotos, la confianza para delegar responsabilidades en personas prácticamente desconocidas y la capacidad de aplicar controles para alcanzar los fines propuestos.

Del mismo modo y según lo referido por Giraldez (2018), los miembros de la gerencia en tiempos de virtualización, deben poseer conocimiento y trabajar con herramientas que le permitan: manejo y uso de documentos compartidos, manejo de sistemas de distribución virtuales, uso de sistemas de aprendizaje autodirigidos y de métodos transdisciplinarios, manejo de espacios virtuales para la creación, para el debate y la innovación tecnológica, manejo de sistemas de bases de datos, uso de sistemas virtualizados, donde se pueda medir la eficiencia en los servicios prestados, rendiciones de cuentas y contraloría social. Al mismo tiempo, deben

poseer destrezas en el diálogo con agentes virtuales, capacidad de síntesis, capacidad de trabajo transcultural y deslocalizado. Todas estas competencias les permitirán a los gestores organizacionales, girar su atención al diálogo y debate con los miembros de otras organizaciones y generar ideas que se direccionen hacia la práctica e intercambio de saberes mediante redes.

En razón a lo expuesto, para develar algunas acciones claves que conduzcan a identificar algunas competencias relevantes, se tomó como referencia las características propias de este tipo de organizaciones también llamadas emergentes y que son definidas por Stassi, Hoffman y Suarez (2015:5), en su artículo “Los Procesos de Virtualización en las Organizaciones y su Impacto en la Cultura Organizacional”. De este análisis se elaboró, un grupo de acciones que apuntan a algunas competencias relevantes:

- **Prevalece en este tipo de organización una estructura compleja:** Constituyendo una unidad viva, en donde los empleados están comunicados entre sí en base al uso de la TIC. Resaltando como competencia clave **el trabajo en equipo deslocalizados geográficamente**, siendo este el centro de la organización virtual. Para ello el gerente debe utilizar herramientas de apoyo e incentivos motivacionales novedosos que estimulen esta integración horizontal.
- **Ejercicio del poder compartido, colaborativo, concertado y negociado:** Esta característica expresa por sí misma la competencia resaltante de un gerente en empresas virtuales, el poder es compartido con cada colaborador de una estación de trabajo, que exige compromiso, respuesta en tiempo real y previamente acordado. Poniendo de relieve las competencias gerenciales para potenciar estas exigencias.
- **Toma de decisiones compartida:** La solución de los problemas en este tipo de organización son compartidas en forma interactiva y rápida, soportadas en el conocimiento.

- **Cambios sustanciales en las forma de trabajo:** Surge el teletrabajo que plantea el trabajo independiente, donde el empleado es un gerente tecnológico, capaz de realizar trabajos complejos y dinámicos. Identificando como competencia la capacidad gerencial para lograr resultados con trabajadores que actúan en ambientes deslocalizados.
- **Desarrollo de programas de capacitación y formación continua:** Para potenciar esta característica, la gestión gerencial debe crear, desarrollar y definir políticas de formación y capacitación a corto y mediano plazo.
- **Las tecnologías como medio generador de cambios culturales:** La competencia gerencial clave, es la capacidad de gestionar los cambios socioculturales que se manifiestan en las prácticas sociales.
- **Confianza y Compromiso:** Es el gran reto de la gerencia en las organizaciones virtuales desarrollar competencias que le permitan generar acciones recíprocas de pertenencia, confianza y compromiso.

Finalmente a lo anterior se le puede agregar, lo referido por Cuchillac (2016:1) "... los gerentes administrativos y gerentes de tecnología deben prepararse para los nuevos retos propuestos por la tendencia de la virtualización de las organizaciones; de forma que la empresa que lideran tome las ventajas para crecer, y protegerse del nuevo esquema de operación". Para lo cual deben desarrollar competencias que le permitan mantener un equipo de trabajo capacitado y sólidamente articulado tanto a lo interno de la organización como hacia lo externo.

Reflexiones

- Se puntualiza en el concepto de virtualización, remarcando la idea de que no solo es una transfiguración tecnológica de la información y las comunicaciones, con la intención de hacer más eficiente y ágiles los procesos de una cadena de valor, sino que conlleva nuevas formas de relaciones sociales, transformación cultural, estructural y organizacional.
- Para hacer más eficiente a las organizaciones, los procesos de virtualización tienen como dimensión central el conocimiento, enfatizando de esta forma la formación y capacitación de los colaboradores en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, pero también en el desarrollo de habilidades y actitudes para la vida.
- Se resaltan competencias gerenciales asociadas a estas nuevas formas de trabajo en organizaciones emergentes. Tales como: Capacidad para dirigir equipo de trabajo deslocalizado, poder compartido y colaborativo, toma de decisiones compartidas, orientación a la capacitación y formación, cultura organizacional, confianza, compromiso y flexibilidad.
- Se resalta el esfuerzo de estas organizaciones emergentes por asumir prácticas compatibles con el medio ambiente y los compromisos con la agenda 2030. Quedando pendiente entre otros, centrar y profundizar el análisis discursivo sobre el impacto sociocultural, la ética y la bioética en estos grandes avances, tan útiles a la sociedad, pero con una significación relevante en el ser humano.

Referencias

- Alles, Martha (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de [https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias de Alles Martha](https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha)
- Arias, Michael (2009). Percepción General de la Virtualización de los Recursos Informáticos. Costa Rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66615066011>

- Calderas José, González Gioconda, De Barcia Esmeralda y Chacón Rubén (2010). De la empresa tradicional a la empresa virtual: valores transformativos. *Revista Científica Negotium*, 6 (17), 122-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/>
- Cortés, Carlos y Rueda, Sandra (2012). Virtualización de centro de datos con Tecnología Verde. Medellín Colombia.
- Cuchillac, Víctor (2016). Descripción de la Organización Virtual. San Salvador. El Salvador. Recuperado de: <https://www.lamjol.info/index.php/RyR/article/view/3551/3305>
- Delgado de Smith, Yamilet (2011). La Investigación Social en Proceso. Ejercicios y Respuestas. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Forero de Moreno, Isabel (2009). La Sociedad del Conocimiento. *Revista Científica General José María Córdova*. Vol. 5, numero 7. Bogotá Colombia.
- Lamenta, Paola (2019). Gerencia en tiempos de virtualización. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Marketing digital (2015). ¿Qué es E comerse o comercio electrónico. Disponible en la web: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>.
- Peter Drucker (1993). La Sociedad Postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Sojo, Willians (2015). Influencia e Importancia de las TIC en las Organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/influencia-e-importancia-de-las-tic-en-las-organizaciones/>
- Stassi, Héctor Hoffman, Guillermo y Suarez, Tomas (2015). Los Procesos de Virtualización en las Organizaciones y su Impacto en la Cultura Organizacional. Córdoba. Argentina.
- Blog. Barcelona School of Management. Mercado Digital. Disponible en la web;
- Martínez Miguel y De Pablos Carmen (2001). El diseño de procesos virtuales: un modelo de diagnóstico aplicado al sector asegurador español. *Revista Alta Dirección*. (219). Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=Martinez,Miguel.yDePablosCarmen\(2001\):Eldiseñodeprocesosvirtuales:unmodelodediagnosticoaplicadoalsectorsaeguradorespañol](https://books.google.co.ve/books?id=Martinez,Miguel.yDePablosCarmen(2001):Eldiseñodeprocesosvirtuales:unmodelodediagnosticoaplicadoalsectorsaeguradorespañol)

Blog ECOI (2013). Master Executive en Gestión de las Telecomunicaciones y Tecnología de la Información on line. Disponible en la web:
<https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/13/e-business/https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/13/e-business/>

CAPITULO 2

SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL BASADOS EN ISO 14001: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Mariela Araque,
Daniel Verenzuela
Adrián Salas

Introducción

La contaminación industrial es uno de los principales problemas ambientales del planeta. El progresivo deterioro del ambiente ha sido una devastadora consecuencia de los procesos industriales, trayendo consigo la posibilidad de agotamiento de los recursos. Para Villegas, Galván y Reyes (2005) buena parte de las empresas generan un alto impacto en el ambiente, tal como se evidencia con la crisis de la basura, el efecto invernadero, el cambio climático y los derrames de sustancias tóxicas. Por ello, la gestión empresarial del siglo XXI no es sólo un paradigma que involucra los procesos gerenciales con el fin de optimizar las operaciones normales de los negocios, también está estrechamente vinculada al impacto que sus actividades ocasionan en el medioambiente.

De allí, que el término de Gestión Ambiental (GA) ha cobrado una fuerza arrolladora y orienta sus esfuerzos, de acuerdo con Clementes (1997:19), a: “proteger los recursos naturales de los efectos negativos de los humanos”; es decir, el nivel de ruido, las cantidades de agua que se descarga diversos lugares del ambiente, las condiciones físicas y químicas de las extensiones de terreno en que se sitúa la infraestructura de las empresas, la cantidad y el tipo de iluminación en cada área de las plantas, entre otros aspectos conexos.

Ya desde los años 70 del siglo XX, como parte del reacomodo perentorio del pensamiento ambiental y como instrumento de diagnóstico para la formulación de planes, programas y proyectos que permitan la resolución de los problemas

ambientales agudos suscitados en los países industrializados, surge la necesidad de promover la GA con una interrogante que la alta dirección del conglomerado empresarial global comenzó a formularse: ¿Qué tipo de medio ambiente queremos tener?

Esta visión comenzó a definirse mediante un conjunto de objetivos encausados por los Estados a través de sus gobiernos, mediante regulaciones de índole legal y, por otro lado, la propia dirección de las empresas interesadas en reducir su responsabilidad en el deterioro medioambiental, conservar su posición en el mercado y beneficiarse de los incentivos de ley.

Todo lo anterior permite entrever el inminente impacto que tiene la GA en las empresas, no sólo por su elevado espíritu conservacionista y ecológico, sino por la capitalización de beneficios tangibles e intangibles que se traducen en afianzar sus lazos con la población y el Estado, estando cada vez más interesadas en demostrar que tanto ellas como sus productos son “verdes”, tal como lo acuña Clementes (ob. cit.).

Frente a la necesidad de mejorar el rendimiento medioambiental de las empresas a través de la prevención de la contaminación, es necesaria la articulación de políticas ambientales que permitan la detección del impacto de las actividades industriales para poder establecer metas y objetivos. Todo ello constituye la base de todo SGA.

Es así, como la Organización Internacional para la Normalización o International Organization for Standardization (ISO) de Ginebra-Suiza y fundada en 1947, establece la norma ISO 14000 en un intento por establecer una norma universal voluntaria para la GA. La ISO es una organización no gubernamental compuesta por representantes de los organismos de normalización nacionales, destinada a generar normas industriales y comerciales con la finalidad de coordinar, según Uribe y Bejarano (2008:90): “las normativas nacionales, en consonancia con el Acta Final

de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio [y] promover el intercambio de información.”

ISO 14000 no establece metas ambientales para prevenir la contaminación ni se involucra en el desempeño ambiental a nivel global; de forma exclusiva, se encarga de proveer herramientas y SGA enfocados a los procesos productivos al interior de la empresa y de los efectos que estos pueden causar en el ambiente.

El propósito de este artículo es recopilar información documental sobre los Sistema de Gestión Ambiental (SGA) basados en la norma internacional ISO 14001, puntualizando sus características y beneficios para las organizaciones empresariales.

Gestión ambiental

La GA representa una interpretación de la sustentabilidad en la organización que emplea tecnologías ambientales o adapta la tecnología para la protección de los recursos y el medio ambiente, considerando la libertad económica y apertura a la visión ambiental para asumir un compromiso ecológico como parte del negocio.

Por su parte, Muriel (2006:3) expresa que la GA es: “un proceso técnico-administrativo, financiero y político, por medio del cual las autoridades encargadas organizan un conjunto de recursos (...) que tienen como finalidad la protección, manejo y preservación del ambiente y de los recursos naturales renovables, en un territorio específico.”

Esta definición alude la necesidad de comprender que el ambiente es el medio natural que amerita ser protegido y preservado para el presente y el futuro. Tal como lo señala la Ley Orgánica del Ambiente (LOA) (2006) en su artículo 2, la GA es un: “proceso constituido por un conjunto de acciones o medidas orientadas a diagnosticar, inventariar, restablecer, restaurar, mejorar, preservar, proteger,

controlar, vigilar y aprovechar los ecosistemas, la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos del ambiente, en garantía del desarrollo sustentable.”

De modo que la GA aparece en la vida social moderna como una estrategia para desarrollar la sostenibilidad y sustentabilidad, con el fin de plantear la relación existente entre lo socioeconómico y tecnológico con las leyes de la naturaleza, para contribuir con su conservación.

Acerca de la serie de Normas ISO 14000

La serie de normas ISO 14000 es un conjunto de normas que constituyen un modelo uniforme y universal para un sistema de gestión medioambiental en las organizaciones, fomentando un mundo más limpio, más seguro y sano para todos. La existencia de las normas permite a las organizaciones enfocarse en esfuerzos ambientales con base en criterios aceptados internacionalmente, (Centro de Comercio Internacional, 2007).

Cuando se utiliza el término ISO 14000, no hace referencia a una norma en particular; por el contrario, alude a un extenso grupo de normas. La serie de normas ISO 14000 fue desarrollada por el Comité Técnico 207 o TC 207, el cual se dividió, más tarde, en subcomités y grupos de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones de todo el mundo al brindar una estructura común para el manejo de los problemas ambientales. Estas normas prometen efectuar una mejora amplia basada en la gestión ambiental con el propósito de facilitar el comercio y la mejora del desempeño ambiental.

Esta serie de normas desafía a las organizaciones a: (a) efectuar un diagnóstico y balance de su impacto sobre el ambiente, (b) establecer sus propios objetivos y metas, (c) comprometerse con acometer procesos y confiables que se vinculen con la prevención de la contaminación y la mejora continua, (d) involucrar a todos los

empleados y gerentes en ambiente de visión compartida, de compromiso organizacional con el ambiente y de responsabilidad personal por el desempeño de la organización con respecto al ambiente, (Centro Internacional de Comercio, 2007).

El objetivo macro del TC 207 fue definir una serie de normas básicas y uniformes que sirvieran a las organizaciones a lograr sus objetivos de protección del ambiente, utilizando instrumentos y SGA efectivos; al mismo tiempo protegiéndose del posible impacto negativo sobre el comercio y el intercambio globalizado sin pretensiones de incrementar ni cambiar los requisitos legales de una organización.

Este objetivo general fue definido más ampliamente por los principios que los comités utilizaron en el desarrollo de la serie de normas ISO 14000, los cuales, según Clementes (ob. cit.), inclinaron sus esfuerzos a: (a) la gestión avanzada del medio ambiente a través de la promoción de técnicas de gestión uniformes, efectivas y eficientes, (b) el desarrollo de normas probadas para la gestión del medio ambiente que recopilen las mejores prácticas actuales, (c) disuadir de la utilización de una norma de gestión del medio ambiente como barrera comercial, (d) armonizar la norma internacional para los SGA con las normas locales y nacionales de los países, (e) evitar fijar niveles específicos de ejecución del trabajo, metas, objetivos, políticas o niveles de mejora y (f) desarrollar una norma de GA que pueda ser utilizada por la organización interna o por una tercera parte externa con autoridad certificadora

Sistemas de gestión ambiental: Norma ISO 14001

Uribe y Bejarano (ob. cit.) sostienen que la primera versión de la ISO 14001 fue publicada en el año 1996, siendo actualizada nuevamente en el 2004. La nueva versión contiene cambios sustanciales hacia la mejora, tomados de la realidad práctica y de las aportaciones de los grupos de trabajo, organizaciones no gubernamentales, gobiernos, entre otros actores de la vida mundial; tiene como

propósitos principales: (a) permitir la compatibilidad con la norma ISO 9001:2000 y, (b) clarificar los requisitos.

En palabras de Acuña, Figueroa y Wilches (2017:145), la norma ISO 14001 define el SGA como: “un grupo de elementos interrelacionados usados para establecer la política y los objetivos, así como para su cumplimiento”. Adicionalmente, dichos SGA debe incluir la estructura organizacional, la planificación de las actividades, las responsabilidades individuales, cooperativas y directivas, las prácticas, los procesos y procedimientos, así como los recursos necesarios.

Por lo anterior, se considera que un SGA es la integración armónica y sistémica de los elementos fundamentales para desarrollar una gestión empresarial enfocada en prevenir la contaminación medioambiental, cumplir los requisitos normativos y legales nacionales e internacionales, así como mejorar, continuamente, el desempeño ambiental, desarrollando la política ambiental de la organización para satisfacer la necesidad de prevención y manejo de la contaminación ambiental, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas globales.

Un SGA permite que una organización deje de suministrar respuestas reactivas y fragmentadas ante problemas ambientales y, por el contrario, genere un enfoque proactivo que coadyuve a la identificación oportuna de los impactos, responsabilidades y oportunidades, mediante el empleo de habilidades estándares de desempeño ambiental efectivos y eficaces.

Surgen entonces, según Clementes (ob. cit.), algunas etapas que conducen a la elaboración de un SGA eficiente, las cuales se detallan a continuación:

1. Compromiso de la dirección: al igual que con la norma internacional ISO 9000, debe promover y consolidar el compromiso de la alta dirección de la empresa.

2. Revisión: cuando la alta dirección está comprometida, debe acometer una revisión inicial de las prácticas de gestión que aplica mediante la preparación de una lista de los requisitos medioambientales.
3. Establecer un plan: recopilada toda la información indicada en el apartado anterior e identificado los puntos fuertes y débiles de sus prácticas de gestión, podrá desarrollar un plan de acción. La cuantificación de estos objetivos demostrará a la gerencia dónde se encuentran las oportunidades de mejora.
4. Evaluar los aspectos y los riesgos medioambientales: utilizando su lista de requerimientos, la empresa deberá establecer un orden de prioridades. Para cada aspecto identificado, deberá evaluar el nivel de riesgo asociado.
5. Establecer una política medioambiental: la iniciación de un plan de acción mediante una política medioambiental. Con ello podrá transmitir a los miembros de la organización y a las partes relacionadas, lo que tienen que saber y lo que tienen que hacer para alcanzar estos objetivos.
6. Implementación: el primer paso de la implementación suele ser la eliminación de los problemas evidentes e incluye proyectos para la reducción de riesgos medioambientales.
7. Alerta ante las posibles oportunidades de mejora: adicional a los planes de control de calidad, es recomendable que la empresa desarrolle planes de control medioambiental.

De este modo, la certificación conforme a la norma internacional ISO14001 demuestra que SGA ha sido evaluado de acuerdo con las buenas prácticas y que cumple con sus requerimientos. El SGA es aplicable a organizaciones públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes de los sectores comercio, servicios y manufacturera; se basa en dos conceptos: (a) el de mejora continua y (b) el de cumplimiento legal.

Ahora bien, una vez puesto en marcha el SGA en la empresa, indudablemente afectará a todas las áreas y unidades funcionales en cuanto a sus responsabilidades

ambientales desde la perspectiva de: (a) la identificación de los aspectos ambientales y la legislación aplicable, (b) formular y asumir el compromiso de política ambiental, de forma enérgica, protagónica y compartida, (c) consolidar el compromiso con objetivos, metas y acciones de la empresa, y (d) lograr los objetivos y metas previstas.

Actualmente, los empresarios y sus directivos centran esfuerzos y atención en el costo material de eliminar o reducir la contaminación ambiental teniendo en cuenta que la mejora medioambiental y la competitividad de sus bienes y/o servicios son aspectos indivisibles. Desde la perspectiva de la productividad, Acuña, Figueroa y Wilches (ob. cit.) afirman que la previsión de generar contaminación sin considerar los efectos materiales y consumos excesivos de recursos ocasiona improductividad y hará que pronto la gerencia comience a apreciar los efectos financieros.

Por tanto, la certificación medioambiental obtenida mediante cumplimiento de los estándares de ISO 14001, promoverá la implementación de iniciativas y prácticas medioambientales que mejorará el rendimiento ambiental de la empresa a través de menor consumo de recursos y menor generación de contaminación, (Molina et al, 2016).

Los SGA y las certificaciones derivadas de los procesos inherentes, se han convertido en parte integral de la gestión gerencial y se vislumbra como un requisito para la supervivencia en el globalizado entorno mundial del siglo XXI. Por ello, luego de que una empresa ha implantado un SGA ajustado a los requerimientos ISO 14001 y opere de acuerdo a sus estándares por un lapso adecuado, es posible contratar al organismo de certificación con el fin de constatar que se estén cumpliendo las disposiciones de la norma, considerando que los objetivos y metas ambientales se estén satisfaciendo de forma efectiva y continua.

De acuerdo con el Centro Internacional de Comercio (ob. cit.), la obtención de certificación por “tercera parte” consiste en las siguientes etapas: (a) diligenciar la solicitud, (b) revisar el manual o política de calidad, (c) llevar a cabo la preevaluación lo cual es una alternativa opcional, (d) certificación y (d) seguimiento. Asimismo, la ISO 14001 exige una revisión exhaustiva de la documentación del SGA. En la mayoría de las empresas la documentación está estructurada en la siguiente jerarquía de tres niveles: (1) El manual del SGA o la política ambiental, o ambos, (2) Los procedimientos operativos y (3) Los registros ambientales.

Luego, durante una auditoría del SGA, la empresa certificadora revisa los documentos para determinar si cumplen los requisitos aplicables de la norma ISO 14001. Si esta revisión muestra que la documentación no cumple los requisitos, no se recomienda emplear más tiempo en la auditoría hasta corregir la situación. Durante la ejecución de las auditorías, se puede encontrar no conformidad menor, lo cual es un asunto que se puede corregir fácilmente y que, normalmente, no inhibe continuar adelante con el proceso de auditoría; pero cuando se identifica una no conformidad mayor, significa que se debe hacer un cambio sustancial en el SGA.

Una vez que una compañía concluye el proceso de certificación, recibe un certificado y es incluida en una base de datos publicado por el organismo de certificación por un período de tres años, después de lo cual se hace una nueva auditoría para gestionar la renovación.

Según el Centro Internacional de Comercio (2007:14), para obtener una certificación ISO 14001 se requiere satisfacer cuatro aspectos medulares del entorno operacional de la empresa: “(a) implementación de un SGA, (b) aseguramiento de que se han implantado procedimientos para cumplir con las leyes y normas, (c) compromiso con la mejora continua y (d) compromiso con la minimización de residuos y la prevención de la contaminación.”

Beneficios de la implementación de SGA basados en ISO 14001

El desarrollo sostenible de las empresas ha generado debate en diferentes escenarios. El desarrollo no se concibe, de forma exclusiva, como un crecimiento meramente económico que se indiza para las cifras oficiales de los gobiernos de los países, sino como la convergencia entre tres pilares fundamentales: el desarrollo económico, la equidad social y la protección del medio ambiente.

Tal como lo señala Alzate (2017:587): “algunos estudios han discutido el papel de sectores extractivistas, e inclusive algunos rubros agrícolas que, aunque se han presentado como motor de crecimiento económico, generan diversos impactos sociales y ambientales.” Para la autora, el desarrollo sostenible representa un paradigma de desarrollo visionario que requiere cambios estructurales de profundo alcance en cuanto a las formas en que la sociedad venezolana gestiona sus asuntos económicos, sociales y ambientales; a partir de un gobierno, empresas y sociedad que centran esfuerzos, de forma enérgica, para mejorar la forma en que se gestionan sus actividades.

Por otra parte, la innovación tecnológica que se instaura en el mundo actualmente incluye cambios e innovaciones sociales. En los últimos años se ha evidenciado que, en Venezuela, la competitividad no se logra por la adquisición de nuevas máquinas o tecnología, sino por los cambios de impacto social y cultural que se producen desde las empresas, dando lugar a redes de comunicación que integran esfuerzos para incrementar la calidad de los bienes y servicios producidos, dinamizando el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes.

Al respecto, Llano (2004) citado por León, Baptista y Contreras (2012) sostiene que la: “orientación hacia la novedad no consiste en la mera aplicación de las “nuevas tecnologías”, porque en la medida en que están disponibles ya no son nuevas”. De

allí que la innovación en las empresas nacionales no depende tanto de la técnica como al comportamiento humano.

Ahora bien, para garantizar la aplicabilidad de cualquier SGA, es necesario establecer alianzas que permitan gerenciar el conocimiento en todos los aspectos derivados de las redes que lo proporcionan (empresas, Estado, sociedad y comunidad internacional). La integración de los diferentes agentes y factores permite el diseño de políticas mucho más relacionadas con los problemas y necesidades reales, (Cáceres et al, 2004).

En tanto, se tiene que los beneficios para las empresas que instauran SGA sostenibles redundan en: (a) mejora del desempeño, (b) reducción de riesgos y responsabilidad civil, (c) elegibilidad de varios programas de incentivos de organizaciones ambientales, (d) mejor imagen pública y aceptación por el entorno comercial. En la actualidad, las empresas deben demostrar una sólida gestión de sus aspectos económicos, sociales y ambientales.

Por otra parte, una certificación ISO correspondiente a la aplicación de un SGA, mejora la gestión ambiental y posibilita un acceso equitativo al creciente mercado “verde”. En Venezuela y el mundo, la norma internacional ISO 14001 ha demostrado ser una herramienta útil para evolucionar de acuerdo con las previsiones legales y normativas existentes; al mismo tiempo, la empresa experimenta una mayor productividad y mayor ventaja competitiva. La evidencia nacional refleja que empresas.

Para FONDONORMA (2018) la adopción e implementación de SGA de forma sistemática, puede contribuir a resultados óptimos para todas las partes interesadas. Sí la GA se combina, sinérgicamente, con un sistema productivo que considere en su diseño una adecuada gestión de los recursos pudiera esperarse entonces: (a) la eliminación de costos derivados de sanciones, (b) incrementar la

imagen corporativa de la organización, (c) contribuir a la obtención de financiamiento bancario sujetos al desempeño ambiental, (d) aprovechar y reducir los desechos, (e) reducción del consumo de energía y materias primas, y (f) introducir en el mercado nuevos productos basados en tecnologías limpias.

Finalmente, un SGA basado en ISO 14001, ayuda a las empresas a minimizar el impacto riesgoso de sus actividades sobre el ambiente y a demostrar una GA sólida no solamente de los procesos operacionales sino de sus productos y servicios. Además, la experiencia venezolana ha demostrado que la ISO 14001 es una estructura que inspira y canaliza la creatividad de los miembros de la empresa, haciéndolos agentes que promueven activamente la protección ambiental, la conservación de recursos y la mejora continua.

Reflexiones

En el contexto empresarial global, se considera que, a partir del uso desmedido y desproporcional de los recursos ambientales, se han desarrollado fuertes amenazas contra la sociedad. Algunos efectos guardan relación con el daño a la capa de ozono, la contaminación de las aguas, la contaminación del aire, el efecto invernadero, la explosión demográfica y la lluvia ácida.

De allí que la incorporación de mejores prácticas debe corresponder con las demandas ecoeficientes del siglo XXI, con el fin de alcanzar el más sano equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los consumidores y la preservación del medioambiente. Cuando las empresas se vuelven ecoeficientes, se abre el compás hacia la conquista de mayores beneficios que sugieren amplias oportunidades para la expansión hacia un mercado globalizado.

Las empresas tienen un gran reto: lograr un equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación del entorno natural. Se trata de actuar con justicia social, de

restituir, regenerar o reciclar en todo el ciclo productivo. Inclusive abarca un cambio en los modelos de explotación de los recursos por parte del sector industrial y del consumo por parte de toda la comunidad.

Al respecto, organizaciones como la ONU han asumido un rol protagónico en la creación de consciencia y la defensa del medioambiente, así como en la promoción del desarrollo sostenible. La responsabilidad ambiental, más que una imposición de nuevas tendencias en búsqueda del desarrollo sostenible para la sociedad interpuesto por los gurúes empresariales; es un compromiso ético que la humanidad debe asumir de forma inmediata, sin evasiones, por su propio bienestar y el futuro de la vida del hombre.

En este sentido, los SGA desempeñan un papel fundamental en la gestión gerencial de las empresas, no sólo por su elevado impacto en la reducción de niveles de riesgo a los que se expone el ambiente por las actividades industriales, sino por la creciente tendencia mundial de exigir que las organizaciones con fines empresariales, que adecúen sus operaciones basados en un enfoque eficiente y efectivo que sugiera el uso racional de los recursos.

De allí que no se trata de una moda, ni de dar cumplimiento a las exigencias normativas previstas en la familia de normas ISO. El propósito fundamental del desarrollo sostenible es garantizar la preservación de los recursos naturales para las generaciones presentes y futuras, satisfaciendo las necesidades colectivas. Es por ello, que los SGA sugieren que las empresas acometan su praxis gerencial haciendo eficiente su proceso de dirección.

Lo anterior, impone un enfoque conservacionista que prevé estándares para dar cumplimiento a un entramado conjunto de aspectos ambientales que promuevan un enérgico compromiso empresarial que involucre no sólo a los miembros de la organización sino también a todos los agentes comprometidos con el ambiente.

Un SGA en las organizaciones con fines empresariales no es más que una aproximación a los estándares de calidad mediante la mejora continua y la producción de bienes y servicios a partir de tecnología limpia, una dirección corporativa comprometida con el ambiente, un talento humano integrado a la visión compartida y un Estado que incentive el compromiso eficiente y promueva la asistencia tanto a las empresas como a la sociedad, como garantía de espacios para la participación popular para alcanzar los objetivos enmarcados en las políticas públicas derivadas de los convenios internacionales.

El punto básico de la responsabilidad social de los empresarios y gerentes de las empresas venezolanas debe ser el de gestión medioambiental, lo cual debe ser reforzado por el gobierno y por las empresas más grandes. Respecto al gobierno: primero con estímulos (tributarios, fondos no reembolsables, préstamos blandos) para aquellas empresas que se enrumben con un SGA basado en la norma internacional ISO 14000; segundo, con más educación y promoción de la norma entre las empresas y, tercero, si los empresarios o gerentes no aprovechan estos dos anteriores aspectos, medidas coercitivas para alinearlos en torno a la utilización de los puntos de la norma.

Referencias

- Acuña, N., Figueroa, L. y Wilches, M. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería* [Revista en línea]. Disponible: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n1/0718-3305-ingeniare-25-01-00143.pdf> [Consulta: 2018, Marzo 5]
- Alzate, M. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia* [Revista en línea]. Disponible: <http://200.74.222.178/index.php/rvg/article/view/23175/23236> [Consulta: 2018, Marzo 5]

- Cáceres, G., Saavedra, S., Quintero, M. y Molina, O. (2004). Herramientas gerenciales para una mejor administración ambiental aplicables a la región andina. *Visión Gerencial* [Revista en línea]. Disponible: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/885/873> [Consulta: 2018, Marzo 6]
- Centro Internacional de Comercio. (2007). *Introducción a ISO 14000: sistemas de gestión ambiental* [Documento en línea]. Disponible: [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Quality_Management/Redesign/EQB78%20Sp%2015.09.2010\(2\).pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Quality_Management/Redesign/EQB78%20Sp%2015.09.2010(2).pdf) [Consulta: 2018, Marzo 5]
- Clementes, R. (1997). *Guía completa de las normas ISO 14000*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Disponible: http://etpcb.com.ar/DocumentosDconsulta/ALIMENTOS-PROCESOS%20Y%20QU%20C3%8DMICA/ISO_14000.pdf [Consulta: 2018, Marzo 3]
- FONDONORMA. (2018). Oportunidades derivadas de la obtención de la certificación de los sistemas de gestión ambiental. En Certificación de los sistemas de gestión [Datos en línea]. Disponible: <http://www.fondonorma.org.ve/linkcertificacion.php> [Consulta: 2018, Marzo 6]
- León, M., Baptista, M. y Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum empresarial* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/631/63124039002.pdf> [Consulta: 2018, Marzo 5]
- Ley Orgánica del Ambiente (República Bolivariana de Venezuela). (2006, Diciembre 22). [Transcripción en línea]. Disponible: http://www.uc.edu.ve/mega_uc/archivos/leyes/a_ley_organica_ambiente_2007.pdf [Consulta: 2018, Marzo 4]
- Molina, J., López, M., Pereira, J., Pertusa, E. y Tarí, J. (2016). Sistemas de gestión ambiental, diseño organizativo y desempeño: un análisis de la industria hotelera española. *Realidades Específicas* [Revista en línea]. Disponible: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/61640/1/2016_Molina_et_al_EconIndus.pdf [Consulta: 2018, Marzo 6]
- Muriel, R. (2006). Gestión ambiental. *Idea Sostenible* [Revista en línea]. Disponible: <http://unicesar.ambientalex.info/infoCT/Gestionambcolom.pdf> [Consulta: 2018, Marzo 4]

- Uribe, R. y Bejarano, A. (2008). Sistema de gestión ambiental: serie ISO 14000. *EAN* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/html/206/20611457007/> [Consulta: 2018, Marzo 3]
- Villegas, A., Galván, L. y Reyes, R. (2005). Gestión ambiental bajo ISO 14001 en Venezuela. *Universidad, Ciencia y Tecnología* [Revista en línea]. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212005000200002 [Consulta: 2018, Marzo 3]

CAPITULO 3

TRAYECTORIA Y ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A CAPEMIAC, DURANTE EL PERÍODO 2007-2019

William López

Introducción

En el estado Carabobo, se encuentra una importante concentración de empresas industriales, su capital Valencia, es conocida como la ciudad industrial de Venezuela. La Cámara de pequeños y mediano industriales y artesanos de Carabobo (CAPEMIAC) constituye una institución de gran relevancia en el sector, fundada en el año 1975, con el objetivo de promover el desarrollo de la industria y el crecimiento económico de la región, acumula ya en el año 2019, una trayectoria de 44 años.

El análisis de las asociaciones y cámaras, que agrupan a los empresarios constituye un medio para acercarse, conocer y comprender al sector empresarial. En este trabajo se caracteriza y analiza, la trayectoria del número de afiliados y la estructura sectorial según se organizan los directorios de las empresas afiliadas a la mencionada Cámara, correspondientes al período 2007-2019.

Este trabajo se inscribe en el marco de la línea de investigación sobre organización industrial y políticas gubernamentales, adscrita al Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (INFACES). Forma parte de un programa de investigación sobre la industria manufacturera del Estado Carabobo, orientado principalmente, al análisis de localización de la industria, causas que explican la misma, las economías externas o de aglomeración, la concentración, la especialización intra e interindustrial, y la aplicación de medidas de localización regional, sectorial, de especialización y diversificación, aspectos fundamentales para la toma de decisiones tanto desde el sector público como

privado, orientadas al fortalecimiento y promoción de la industria y al crecimiento económico.

Se inicia con esta introducción, luego señalamos los objetivos y la metodología. Posteriormente se presenta en el punto “A” una breve reseña histórica de la Capemiac. Seguidamente en el punto “B” y “C” se muestran la trayectoria y la estructura sectorial de las empresas afiliadas a CAPEMIAC, durante el período 2007-2019, respectivamente. Finalmente se aborda las conclusiones-reflexiones finales.

Objetivo general

Analizar la trayectoria y estructura sectorial de las empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) durante el período 2007-2019.

Objetivos Específicos

- Presentar breve reseña histórica de la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, (CAPEMIAC).
- Caracterizar la trayectoria y estructura sectorial de las empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) durante el período 2007-2019.
- Analizar tanto en términos absolutos y relativos estructura sectorial de las empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) durante el período 2007-2019.

Metodología

Tipo de investigación

De acuerdo a Arias, F (2006), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (P.24). En este sentido este trabajo correspondió

a una investigación de tipo descriptivo, por cuanto se caracteriza y se analiza la trayectoria y la estructura sectorial de las empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y medianos industriales y artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC).

Diseño de la investigación

De acuerdo al diseño, correspondió a una investigación de tipo documental. Se utilizó como fuente secundaria, los directorios de empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) durante el período 2007-2019.

Procesamiento y análisis de la Información

Para efectos de la investigación se utilizó como fuente los directorios de empresas afiliadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) durante el período 2007-2014. Para el procesamiento de los datos se hizo uso del computador, específicamente del programa de Excel XP de Microsoft. Se procedió de la siguiente manera: se realizó un ordenamiento de las empresas afiliadas según el sector al que pertenecen, siguiendo la clasificación establecida en los mencionados directorios. Luego se realizaron los cálculos necesarios para llevar a cabo la caracterización y análisis tanto en términos absoluto y relativo de la información resultante.

Análisis-Disertación: Caracterización

Breve reseña histórica de la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, (CAPEMIAC)

A continuación presentamos breve reseña de los orígenes de la institución objeto de nuestra investigación. La misma está basada en el contenido que aparece en su sitio web. <http://www.capemiac.org/historia-2/>

La Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), tiene su origen en el año 1975. Es producto de la fusión de dos instituciones: La Cámara de Pequeños y Medianos Industriales de Valencia (CAPENMIVAL) y la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (APEMIAC). La fusión surgió como iniciativa del presidente de CAPENMIVAL, el Sr. Tito González, al considerar que ambas instituciones compartían los mismos objetivos y realizaban la misma labor.

CAPEMIAC, inició sus actividades con 41 empresas inscritas, actualmente cuenta con más de 500 afiliados perteneciente a diversos e importantes sectores como lo son; el químico, energético, metalmecánico, plástico textil, confección, alimento, calzado, servicio, entre otros.

CAPEMIAC fomenta el estudio, promoción organización, defensa, protección y fortalecimiento de la pequeña, mediana, industria y artesanos del estado Carabobo, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar de Venezuela. Ha sido una institución promotora del crecimiento económico y la competitividad regional, convirtiéndose en una Cámara de gran representatividad y relevancia.

La reseña anterior, muestra la trayectoria y la importancia de la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), como institución representativa del sector empresarial del estado Carabobo, por lo que el análisis y seguimiento de la misma es relevante para el conocimiento de la industria y de las empresas en general en el Estado.

Trayectoria del número de empresas afiliadas a CAPEMIAC, durante el período 2007-2019

A la Cámara de pequeños y medianos industriales y artesanos de Carabobo (CAPEMIAC), están afiliadas tanto empresas manufactureras como de servicios conexos. En los directorios de la institución correspondiente a los años: 2007, 2008, 2009, 2010, 2014 y 2019, han sido agrupadas en (12) sectores, los cuales

mencionamos a continuación: alimentos, artes gráficas, calzado y textil, construcción y madera, eléctrico, Manufacturero, Metalúrgico - metalmecánico, otros sectores, plástico, químico, servicios y artesano.

Al ver la trayectoria de las empresas afiliadas a la Cámara de pequeños y medianos industriales y artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC), se puede observar según el Gráfico N° 1, como el período de análisis 2007-2019, la misma ha sido ascendente, mostrando un crecimiento en el N° de empresas afiliadas. Partiendo de un total de (319) empresas en el año 2007, hasta (543) en el año 2019, constituyendo un incremento de (224) empresas afiliadas en el lapso de 12 años, es decir un incremento interanual alrededor de (6%). Cuando analizamos el crecimiento promedio tomando en cuenta los datos correspondientes a los 6 años puntuales a los cuales corresponden los directorios que hemos tenido disponible el crecimiento promedio anual es de (10%). Insertar [Grafica N° 1].

Vemos que los años 2008, 2009 y 2010 fueron los años de mayor incremento en el número de empresas afiliadas con. (97), (50) y (62) empresas respectivamente. En los últimos años sin embargo el crecimiento ha sido menor, (3) empresas en el año 2014 y (12) en el año 2019, por ello vemos como se suaviza la gráfica, a pesar de mantener una tendencia ascendente.

Más adelante se abordará lo relativo a la estructura sectorial de las empresas afiliadas a CAPEMIAC, no obstante es pertinente señalar, que en los directorios de los años en estudio, el sector servicios es el de mayor crecimiento. La Capemiac, fue fundada como apuntamos antes, en 1975, año en el que las políticas gubernamentales estaban enfocadas en fomentar la industria manufacturera, sector el cual pensamos, en el espíritu de los fundadores, es el objeto central de la cámara. En la gráfica N° 2. Presentamos los datos de las empresas afiliadas sin el sector servicio. Insertar [Gráfica N° 2].

Como vemos aunque la trayectoria en el período de estudio, es igual creciente, el número de empresas afiliadas distintas al sector servicios, que asumimos como

perteneciente al sector de la industria manufacturera propiamente, es menor. Así en el año 2007 estaban afiliadas (261) empresas, se incrementan a (299) en el año 2008, y para el año 2009 totalizaron (316) empresas, alcanzando un pico (365) en el año 2010, para luego caer en los años 2014 y 2019 a (353) y (354) empresas respectivamente.

Estructura sectorial de las empresas afiliadas a CAPEMIAC, durante el período 2007-2019

Como señalamos anteriormente, la Cámara, ha agrupado las empresas afiliadas, en (12) sectores, tal como puede observarse en la Tabla N°1. Insertar [Tabla 1].

Los principales sectores que componen la cámara, de acuerdo al número de empresas que los mismos agrupan, lo constituyen, de acuerdo al promedio porcentual durante el período 2007-2019, los sectores: Servicios con (29.62%), Metalúrgico-Metalmecánico (18.82%), Plásticos (13,98%), Químicos (8,46%), Calzado-Textil con el (6,46%), Manufacturero (5,76%), en conjunto, durante el período de análisis, agruparon en promedio (83%) del total de empresas de afiliadas a la cámara. El restante (17%), correspondió a los sectores: Alimentos con el (4.64%), Construcción-Madera (3,68%), Eléctrico (3.20%), Artes gráficas (3,29%), Otros sectores (1,99%), Artesanos (0,15%). Este último sector, vemos como solo aparece en el directorio correspondiente al año 2019, con (5) empresas clasificadas como tal.

En la gráfica N° 3, podemos ver la trayectoria de los sectores que agrupan el (83%) de las empresas afiliadas a la Cámara. Vemos como el sector servicios presenta un crecimiento importante, desde un total de (58) empresas en el año 2007, hasta sumar (189) empresas en el año 2019. Así de representar solo el (18%) del total de las empresas afiliada en el 2007, pasó a representar el (35%) durante el año 2019, produciendo así una brecha creciente respecto a los otros sectores en términos tanto relativos como en términos absolutos. Insertar [Gráfica N° 3].

El sector metalúrgico-metalmecánico, el segundo en importancia relativa, (18,82%) en promedio durante el período de análisis, en términos absolutos agrupó a (72) empresas en el año 2007 y durante este 2019, totaliza (79) empresas. Durante los años 2007 y 2009 el sector tuvo un crecimiento positivo, al pasar de (72) empresas en 2007, a (87) en el 2008 y (99) empresas en el 2009. Posteriormente en los años 2010 cayó a (95) empresas, en el 2014 totalizó (83) para finalizar en el 2019 con (79) empresas.

El sector plástico, el tercero en importancia relativa, con un (13,98%) promedio en el período de análisis, partió con (60) empresa en el año 2007 y durante este 2019 registra (66) empresas. Experimentó una caída importante en el año 2009, al totalizar (45) empresas, para luego en el 2010 repuntar a (71) empresas y alcanzando en el año 2014 su máximo en el período con (74) empresas.

Por su parte el sector Químico, el cual ocupa el cuarto puesto en importancia relativa (8,46%), durante el período, registró un total de (32) empresas en el año 2007 y en el 2019, totaliza (43) empresas. Presentando un comportamiento similar al sector metalúrgico-metalmecánico, al tener un crecimiento en los años 2008 con (33) empresas, el 2009 con (42) y en el año 2010 alcanzó (45) empresas.

El sector Calzado-Textil que representa el quinto puesto en importancia relativa durante el período analizado (6,42%), presenta un comportamiento relativamente estable. En el año 2007 totalizó (25) empresas, en el año 2008 (33), en el año 2009 (31), en el 2010 (30) y durante los años 2014 y 2019 ha totalizado (28) empresas de acuerdo a los registrado en los directorios de los respectivos años.

El sexto sector en importancia relativa, con un promedio de (5,76%), es el que en los directorios han agrupado como el sector manufacturero. En la gráfica este sector refleja un crecimiento constante a lo largo del período. Inició con (8) empresas en el año 2007, pasó a (9) en el 2008, y en el 2009 registró (13) empresas, para luego experimentar un importante crecimiento en los año 2010, 2014 y 2019, al registrar (30), (51) y (64) empresas respectivamente.

El siguiente grupo de (6) sectores, representan en promedio (17%) del total de empresas afiliadas a la cámara. Insertar [Gráfica N° 4].

El séptimo sector en importancia es el de Alimentos, que durante el período 2007-2019, en promedio ha representado el (4,64%), del total de empresas afiliadas. Según puede verse en la gráfica N° 4, este sector ha tenido un crecimiento a lo largo de todo el período, al pasar de (16) empresas en el año 2007 a (32) en el año 2019. Es decir un incremento del (100%).

El octavo lugar en importancia relativa corresponde al sector de Construcción-Madera con (3,68%) en promedio en el lapso 2007-2019. Este sector durante el año 2007, concentró (16) empresas, en el 2008 disminuyó al totalizar (13) empresa, para volver a (16) empresas en el año 2009. Alcanza un máximo con (23) empresas en el año 2010, para experimentar una caída en los años 2014 y 2019 con registra (20) y (13) empresas respectivamente.

El sector de Artes Gráficas con (3,29%) en promedio en el lapso 2007-2019, ocupa el noveno lugar en importancia relativa. Este sector presenta un crecimiento en el número de empresas afiliadas, al registrar (12) empresas en el 2007, en el 2008, se incrementa a (13), en el año 2009 aumenta a (17) empresas y el 2010 alcanza las (20) empresas. Luego cae a (16) en el año 2014 y el 2019 registra (13) empresas.

El décimo sector en importancia relativa con el (3,20%) promedio de las empresas afiliadas a la Capemiac en el lapso (2007-2019) es el sector Eléctrico. Este sector durante el lapso 2007-2014 tuvo en general un crecimiento en el número de empresas, al registrar (14) empresas en el 2007, luego experimentó una leve caída para totalizar (13) empresas y posteriormente en los años 2009, 2010 y 2014.

Los últimos dos sectores según están clasificados en los directorios de CAPEMIAC, son los sectores denominados, Otros sectores y Artesano. Otros sectores ocupa el undécimo sector concentrando el (1,99%) de las empresas afiliadas a la cámara. De acuerdo a los datos, inició el año 2007, con 6 empresas, experimentando luego un crecimiento de (200%) en el año 2008, al situarse con (18) empresas. En el año

2009, disminuye a (17) empresas y en el 2010 continúa cayendo al registrar (9), para luego en el 2014 aparecer con (0) empresas y en el 2019 con (2) empresas.

El décimo segundo y último sector corresponde al de los artesanos, el cual aparece como sector por primera vez en el año 2019, registrando solo (5) empresas. Llama la atención, que este sector que desde el inicio, debería haber formado parte de la clasificación de los sectores, a juzgar por el nombre de la Cámara, aparezca reflejado, solo en el directorio del año 2019.

Reflexiones

La cámara de pequeños y medianos industriales y artesanos de Carabobo (Capemiac), tiene una importante trayectoria en sus 44 años de vida institucional. Iniciándose con solo (41) empresas en el año 1975, ha tenido un crecimiento constante en el tiempo, agrupando en el año 2019 (543) empresas, lo que sin duda da cuenta de la relevancia y pertinencia de su labor. De acuerdo a los sectores en que están clasificadas en los directorio, el (83%) de la empresas afiliadas, corresponden a los sectores: servicio, metalúrgico - metalmecánico, plásticos, químico, manufacturero, calzado y textil. En el período 2007-2019. El sector servicio ha experimentado un crecimiento importante y sostenido. De representar el (18%) en el 2007 hasta ubicarse en (35%) en el año 2019.

En relación a los sectores en los que se clasifican las empresas afiliadas a la Cámara, consideramos pertinente, se utilice como referencia las agrupaciones industriales según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.

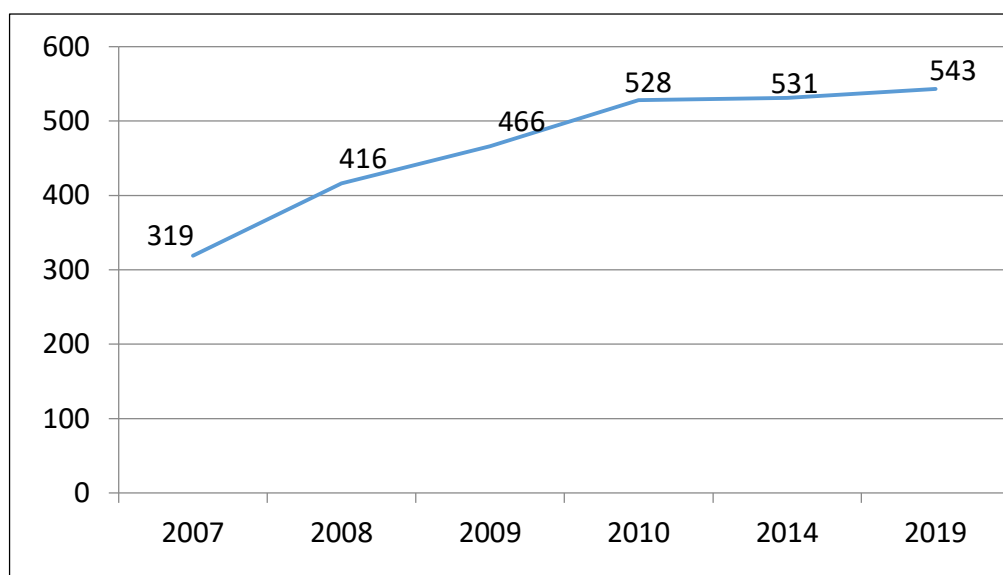


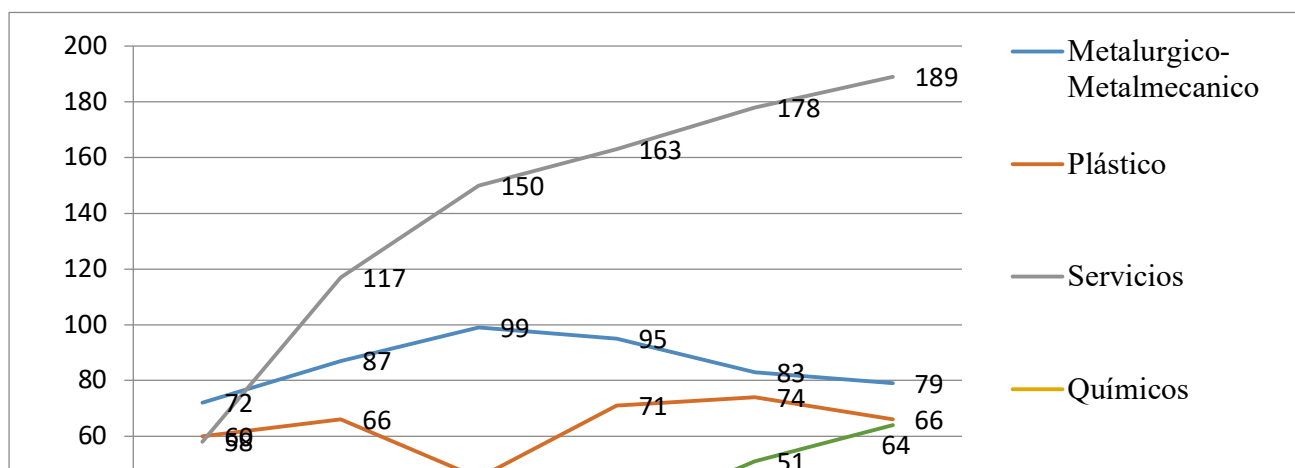
Gráfico N 1. Empresas afiliadas a CAPEMIAC. todos los sectores

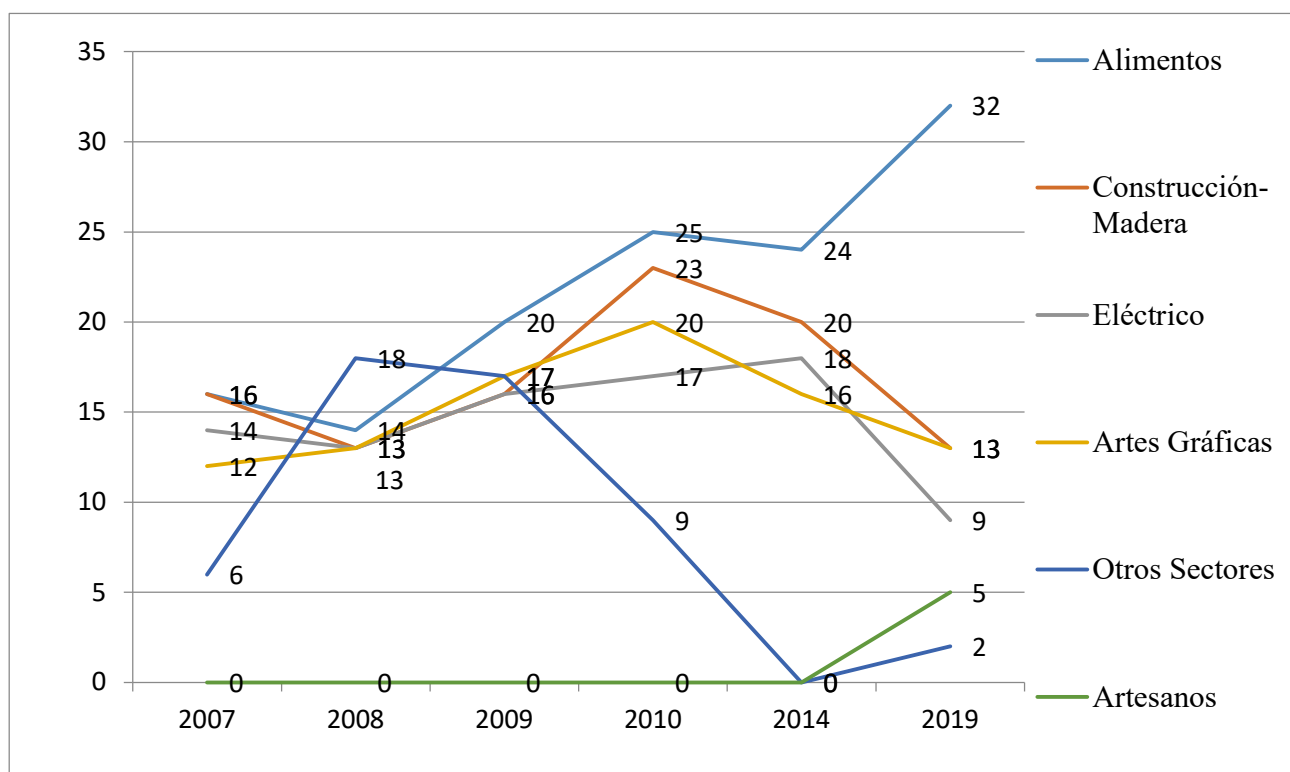
Tabla N° 1

Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios y Artesanos del Estado Carabobo (Capemiac)

Sector	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2014	%	2019	%	Promedio % Período 2007-2019
Metalurgicos-Metalmecanico	72	22,57%	87	20,91%	99	21,24%	95	17,99%	83	15,63%	79	14,55%	18,82%
Plastico	60	18,81%	66	15,87%	45	9,66%	71	13,45%	74	13,94%	66	12,15%	13,98%
Servicios	58	18,18%	117	28,13%	150	32,19%	163	30,87%	178	33,52%	189	34,81%	29,62%
Químico	32	10,03%	33	7,93%	42	9,01%	45	8,52%	39	7,34%	43	7,92%	8,46%
Textil y Calzados	25	7,84%	33	7,93%	31	6,65%	30	5,68%	28	5,27%	28	5,16%	6,42%
Alimentos	16	5,02%	14	3,37%	20	4,29%	25	4,73%	24	4,52%	32	5,89%	4,64%
Construcción y Madera	16	5,02%	13	3,13%	16	3,43%	23	4,36%	20	3,77%	13	2,39%	3,68%
Eléctrico	14	4,39%	13	3,13%	16	3,43%	17	3,22%	18	3,39%	9	1,66%	3,20%
Artes Graficas	12	3,76%	13	3,13%	17	3,65%	20	3,79%	16	3,01%	13	2,39%	3,29%
Manufactura	8	2,51%	9	2,16%	13	2,79%	30	5,68%	51	9,60%	64	11,79%	5,76%
Otros sectores	6	1,88%	18	4,33%	17	3,65%	9	1,70%	0	0,00%	2	0,37%	1,99%
Artesanos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	0,92%	0,15%
Total	319	100,00%	416	100,00%	466	100,00%	528	100,00%	531	100,00%	543	100%	100,00%
Total. Variación Absoluta y %			97	30,41%	50	12,02%	62	13,30%	3	0,57%	12	2,26%	9,76%

Fuente: Directorio CAPEMIAC (varios años). Cálculos propios.





Gráfica Nº 4. Empresas de CAPEMIAC por sector

Referencias

- Arias, F (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela. Episteme, Editorial.
- Cámara de Pequeños - Medianos industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), Directorios (Varios años).
- Cámara de Pequeños - Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo
<http://www.capemiac.org/historia-2/>

CAPITULO 4

BIOETICA Y TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VENEZOLANA

Yamel Pérez

Introducción

Las consideraciones éticas de acuerdo a lo planteado por Conill (1998) en la función pública tienen una importancia creciente pues no se puede olvidar que el oficio público supone una tarea de servicio a los demás. La Ética pública, en una primera aproximación, estudia el comportamiento de los funcionarios en orden a la finalidad del servicio público que le es inherente. (Seijo C., y Añes N., 2008)

Hoy en observancia al enfoque propuesto por Van Rensselaer Potter, deberíamos hablar de una *bioética pública*. Por muchos años la bibliografía reciente reconoció a Van Rensselaer Potter como el pionero que acuñó el término bioética en idioma inglés. Potter hizo sus enfoques hacia el desarrollo de una disciplina entorno a una ética en el desempeño profesional de la salud, del desarrollo social y de la ecología; todo enfocado al futuro de la humanidad (Schmidt, 2008 citado por Wilches A., 2011:1).

Van Rensselaer Potter a finales de 1970 utilizó por primera vez el término bioética en su artículo "bioethics the science of survival". La idea original de Potter fue crear una nueva disciplina que permitiera reunir el ámbito de los hechos y de los valores, el dominio de las ciencias y el de las humanidades, a fin de buscar salidas o al menos mapas de ruta que pudieran servir de guía en el complejo laberinto formado por la sociedad contemporánea, producto de la fusión entre revolución científica e industrial. En efecto, un progreso científico técnico ajeno a sus repercusiones en el entorno en general y en el mundo humano en particular, se aparecía entonces y ahora como una creciente amenaza a la dignidad humana. Van Rensselaer Potter tuvo plena conciencia de la ambivalencia que define la sociedad industrializada y

tecnocientífica, la cual se caracteriza por la contradicción esencial de poseer la capacidad de crear grandes recursos de todo tipo, mientras paradójicamente tanto el mundo humano como el medioambiente siguen padeciendo problemas de injusticia social, explotación económica y deterioro progresivo e incluso irreversible de la naturaleza (Quintanas, 2009:1).

La bioética se expresa como transdisciplina que busca una convergencia de relación ética de todos los saberes en torno al cuidado de la vida del planeta, frente a una fragmentación de las ciencias en conocimientos inconexos que terminan en la pérdida del sentido humano, como también de mensajes de sentido que el mundo material ofrece al ser humano para la comprensión de sí mismo y del mundo. La bioética es clave para trabajar por un cambio de paradigma que transforme las bases de la cultura y la educación predominantes en el mundo global en el que vivimos (Quintanas, 2009: 2).

El objetivo de la bioética sería el trabajar a favor de la supervivencia del hombre y el medio ambiente del que depende. La bioética según Potter debía tener el papel de brújula que guiara las políticas públicas para conseguir el bien social. Tenía claro que la bioética como ciencia de la supervivencia debía ser algo más que una ciencia y por eso quiso llamarla bio- ética para destacar dos pilares básicos sobre los que debía fundamentarse: conocimiento científico (dirigido por la biología) y los elementos de las ciencias sociales y humanidades. (Quintanas, 2009: 3)

En atención a los planteamientos anteriores, este trabajo se orienta a visibilizar la importancia de promover la consideración de la Bioética como transdisciplina en la gestión integral de riesgos de desastres, sicionaturales y tecnológicos, desde el seno de los entes públicos de desarrollo en Venezuela, a la luz de los lineamientos de la política nacional de gestión de riesgos, plasmados en la Ley de Gestión Integral de Riesgos Socio naturales y Tecnológicos y la necesidad de consolidar el sistema nacional de gestión de riesgos.

Un sistema de gestión de riesgos se presenta como una organización abierta, dinámica y funcional de instituciones y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico científico, de planificación, de preparación para emergencias y de participación de la comunidad, y su objetivo es la incorporación de la gestión de riesgos en la cultura y en el desarrollo económico y social de las comunidades”. (Lavell A., Franco, E. 1.996)

Una Gestión del Riesgo, entonces, se puede entender como el proceso institucional y social mediante el cual, en sentido horizontal y vertical, se articulan una serie de políticas, actores, estrategias, instrumentos y acciones que buscan eliminar, estructuralmente (prevenir), y mitigar y reducir, coyunturalmente, los elementos y niveles de exposición de las comunidades frente a aquellos eventos potencialmente destructores, a la vez que incrementar su capacidad de respuesta, ajuste y recuperación, frente a los efectos adversos de ellas. La gestión de riesgo por tanto, implica el recopilar y sistematizar la información mínima que permita conocer el riesgo futuro al que se expondrá la población (dinámica y evolución de amenazas y factores y niveles de vulnerabilidad), crear los escenarios y condiciones propicias para la intervención y transformación social de las vulnerabilidades, diseñar las estrategias que garanticen la atención oportuna y eficiente en la emergencia (planes y programas) y prever las reservas (financieras, sociales e institucionales) que permitan la supervivencia en la situación de emergencia y/o desastre, y su reconstrucción, rehabilitación y recuperación, posterior a la crisis.(Bohórquez J., 2011)

La gestión del riesgo de desastre, definida en forma genérica, se refiere a un proceso social complejo cuyo fin último es la reducción o previsión y control permanente del riesgo de desastre en la sociedad, en consonancia con pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial, sostenibles. Admite, en principio, distintos niveles de coordinación e intervención que van desde lo global, integral, lo sectorial y lo macro-territorial hasta lo local, lo comunitario y lo familiar”. (PNUD, 2005).

Por tanto Reconociendo la necesidad de asumir no solo una interpretación integral del riesgo, sino la formulación de acciones estratégicas que permitan reducir estructuralmente los factores que hacen vulnerables a las comunidades, se considera que la integración de los principios bioéticos como catalizador de acciones para la transversalización de la gestión de riesgos desde las intuiciones de desarrollo, podrían tener un impacto positivo en la instrumentación de la política nacional de riesgos, y en la disminución de las vulnerabilidades de la población y en la protección de los logros del desarro.

De tal forma que las siguientes interrogantes guiaron el desarrollo de este ensayo:

¿Qué importancia tiene la incorporación de los principios bioéticos en la transversalización de la gestión integral de riesgos en la administración Pública venezolana?

¿De qué forma podrían incorporarse principios bioéticos en las acciones enmarcadas en la gestión integral de riesgos de desastres de las instituciones en Venezuela?

En aras de enriquecer el ejercicio reflexivo y recopilar información para respuesta a estas interrogantes, las mismas se plantearon a dos expertos investigadores en el área, un experto en Bioética y otro en gestión de riesgos, y utilizando los descriptores: Bioética + gestión de riesgos + administración pública + transversalización + Venezuela, se indagó en diversas bases de datos de revistas electrónicas: Ebsco Hot, Redalyc y Scielo , entre el 01 y 18 de Abril de 2017, considerando como período de búsqueda el comprendido entre los años 2000 y 2017.

Luego de realizada la búsqueda, no se identificaron trabajos de investigación sobre bioética y gestión de riesgo en la administración pública en Venezuela. En las bases de datos electrónicas de revistas arbitradas y en texto completo, solo se identificaron algunas referencias de trabajos de investigación en países de la Región, sobre el estudio de la transversalidad de la gestión de riesgos; los trabajos encontrados,

han sido publicados en entre 2013 y 2017 , lo que podría indicar un posible auge en el tema a raíz del impulso internacional promovido por marcos internacionales, como el Marco de Acción de Hyogo que antecedió al de Sendai, en torno a la transversalidad del eje gestión de riesgos. Estos trabajos de investigación hacen referencia principalmente a la transversalidad de la gestión de riesgos en el sector educativo y sector privado.

Estos resultados iniciales motivaron la realización de este ensayo a fin de promover la reflexión en torno a la relación entre la Bioética y la trasversalización de la gestión de riesgos en la institucionalidad venezolana.

Tomando en cuenta que históricamente en Venezuela la ocurrencia de desastres socio-naturales y tecnológicos ha generado una serie de consecuencias graves, que lejos de tratarse de fenómenos aislados y circunstanciales, se han constituido como parte de la dinámica actual. En el llamado proceso de “desarrollo” a lo largo del tiempo, se han construido una serie de elementos considerados vulnerables que propician los escenarios de riesgos, como por ejemplo, infraestructura ubicada en terrenos inestables, en zonas inundables o en zonas de muy alta amenaza sísmica, solo por mencionar elementos de vulnerabilidad física y dejando de lado elementos de vulnerabilidad social, educativa, institucional o hasta cultural, entre otras. (Jiménez, V. 2006: 1)

Es importante destacar que las instituciones en ese proceso de “desarrollo”, por acción u omisión, han contribuido de manera importante con la construcción del riesgo. Sin embargo, el enfoque tradicional del tema, sin desmerecer los importantes preparativos de la respuesta a desastres, ha hecho énfasis en el carácter reactivo de estas situaciones, enfrentando las emergencias y desastres cuando estos ocurren, dejando en segundo plano la prevención, en términos de la identificación e intervención de las causas originarias del problema. Esta condición plantea la oportunidad de fortalecer las acciones del gobierno en la materia y la consciencia de la sociedad frente a las amenazas y la construcción del riesgo. El Desastre del Estado Vargas en diciembre de 1999, evidenció esta situación y las condiciones de

vulnerabilidad en las que se encontraban y se encuentran muchas de las localidades venezolanas, adicionalmente demostró la debilidad de un modelo atencionista que viene prevaleciendo por décadas en el país y que concentra sus esfuerzos en la respuesta. (Jiménez V., 2006:2)

Disertación

El Estado venezolano, como estrategia para evitar la creación de más escenarios de riesgos en el país, en 2009 presentó la Política Nacional de Gestión de Riesgos, cuyos principios rectores están definidos en la Ley de Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos (ley de GIRST) , Gaceta Oficial N°39.095, del 09/01/2009), la cual recoge los planteamientos anteriormente expuestos haciendo énfasis en el carácter prospectivo de la gestión de riesgos y atiendo, entre otros aspectos, a los paradigmas previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establecidos en los artículos 55, 156 ordinal 9, 332, referidos al derecho de todo ciudadano a la protección por parte del Estado, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades. De igual modo, se basa en los artículos 127, 128, 129, que consagran el derecho y el deber de cada generación de proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro, acorde con la política de ordenación del territorio, congruente con las premisas del desarrollo sustentable.

La Política de Estado en materia de Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos, contempla la transversalización de la gestión de riesgos en la institucionalidad, pública y privada, impulsando el establecimiento de medidas para evitar la construcción de escenarios de riesgos, y la disminución de los ya existentes, al promover la inclusión del análisis del riesgo en la formulación de los instrumentos de planificación del desarrollo, a la vez de fomentar acciones para la preparación y atención en caso de emergencias y desastres.

Vale la pena mencionar lo previsto en los artículos 6, 7 y 9 de la Ley de GIRST donde se refleja el rol preponderante de las instituciones de desarrollo a fin de evitar la generación de escenarios de riesgos.

De acuerdo con el Artículo 6 el Estado debe: i) Garantizar que las acciones propias de la ordenación del territorio y de la planificación del desarrollo a todos los niveles de gestión, eviten potenciar o incrementar las condiciones de vulnerabilidad o de amenazas en el país. ii) Propiciar la ejecución de acciones orientadas a la reducción de la vulnerabilidad existente. iii) Fortalecer las actividades de prevención, mitigación y preparación en todas las instancias de gobierno, así como en la población, con el propósito de reducir los riesgos socionaturales y tecnológicos. iv) Fortalecer las capacidades institucionales requeridas para las labores de reconstrucción ante la ocurrencia de desastres en el territorio nacional.

El Artículo 7, señala que la Política Nacional de la Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos es transversal a todas las instancias del Poder Público y a los particulares. Y el Artículo 9 establece que la política nacional de gestión integral de riesgos socionaturales y tecnológicos se implementará con el concurso, responsabilidad y funciones atinentes a todos los órganos y entes públicos y privados, para garantizar el manejo y respuesta oportuna y coordinada de todos los recursos humanos, técnicos, administrativos y económicos indispensables para su desarrollo.

En este contexto, resulta perentoria la promoción de la aplicación de principios bioéticos por parte de los funcionarios públicos que laboran en los entes de desarrollo, ministerios, corporaciones de desarrollo, gobernaciones, alcaldías, instituciones prestadores de servicios públicos, entre otros, como eje fundamental para orientar la toma de decisiones en aras de prevenir y mitigar la ocurrencia de riesgos socio naturales y tecnológicos.

La Ley de GIRST, si bien se promulgó en el año 2009, es hasta septiembre de 2013, cuando el gobierno inicia la ejecución de acciones para promover la aplicación de esta Ley, con la creación del Viceministerio para la Gestión de Riesgo y Protección Civil - VMGRPC (Gaceta Oficial N° 40.092, del 17/09/2013), adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, con competencia

específica en materia de Gestión de Riesgo, Protección Civil y Administración de Desastres, “el cual diseñará, dirigirá, planificará, propondrá, ejecutará, coordinará, supervisará y evaluará las acciones requeridas, con el objeto de promover, coordinar y/o dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y directrices contenidas en la normativa vigente que rige tanto a la gestión integral de riesgos siconnaturales y tecnológicos del país, como al sistema nacional de protección civil y administración de desastres en los diferentes niveles de la administración pública nacional.”⁷

Como principales acciones emprendidas por este Viceministerio se encuentran el inicio del desarrollo de la reglamentación de la ley, y el diseño de algunos instrumentos de gestión como el plan nacional de gestión de riesgos y el registro nacional de información para la gestión de riesgos. Aun falta un largo camino por recorrer en aras de lograr que las instituciones públicas desde sus ámbitos de competencia implementen la transversalización de la gestión integral de riesgos; para lo cual será fundamental concretar la reglamentación de esta ley para la creación de la base institucional necesaria para su aplicación, así como determinar las competencias concurrentes que en materia de gestión integral de riesgos corresponde a cada uno de los entes del Estado a fin de poder materializar el diseño de políticas y planes sectoriales que garanticen la transversalización de la gestión de riesgos.

No obstante, paralelamente mientras se inicia y consolida este proceso, es urgente iniciar acciones para difundir el alcance de la política nacional en materia de gestión de riesgos a lo interno de las instituciones de desarrollo del estado en los ámbitos de planificación, salud, educación, energía, agricultura y tierras, transporte, industrias etc., sensibilizando a los funcionarios en cuanto a la trascendencia de tomar un rol activo en la incorporación de la dimensión gestión de riesgos en la toma de decisiones desde una perspectiva prospectiva y con enfoque de bioética, con miras a disminuir la creación de más escenarios de riesgos en el país.

Reflexiones

Lograr un cambio en cuanto a la adopción de medidas para la prevención de riesgos en las estrategias de desarrollo del Estado y en consecuencia en el accionar de los distintos entes, está sujeto un reto capital para la administración pública: La aplicación de la *bioética pública* como base fundamental para tomar decisiones en respuesta a las demandas del desarrollo sustentable, atendiendo a los intereses sociales con eficacia y manteniendo niveles de calidad en un contexto donde aun no se logra visualizar con claridad cuál es el rol práctico que corresponde a cada institución en el marco de la gestión integral de riesgos. Se hace necesario la recuperación de los valores bioéticos como referentes de su actuación.

En virtud de tal reflexión, la motivación del presente ensayo, a fin destacar el papel que debe ejercer *la gerencia bioética del desarrollo* en el ámbito público como un enfoque alternativo que trata de orientar las estrategias y las políticas de desarrollo, enfatizando que el fin del desarrollo es la gente en equilibrio con el entorno natural.

Las estructuras institucionales de la administración pública son instrumentos al servicio de las personas y la base de sustentación ecológica, como tal deben promover los derechos fundamentales y hacer posible la permanencia del legado para las generaciones futuras, en el ámbito de la legalidad y del servicio público. Cuando este rol se pierde de vista entonces la lucha por los derechos fundamentales retrocede.

La confianza en los entes de desarrollo del gobierno (ministerios, corporaciones de desarrollo regional, instituciones prestadoras de servicios) es vital en cualquier sociedad democrática, sobre todo cuando los ciudadanos esperan que los servidores públicos sirvan a la pluralidad de necesidades e intereses con equidad y administren los recursos de forma correcta. La Bioética es un soporte indispensable para ganar esta confianza y deberían orientar el diseño de políticas y acciones para transversalizar la gestión integral de riesgos en el proceso de desarrollo sustentable.

Especialmente, teniendo en cuenta que la experiencia internacional que indica que los países con más capital social y valores éticos han tenido mejores resultados en términos de desempeño económico, calidad de vida y maduración democrática (Butista O., s/f). La administración pública deberá promover modelos que integren los principios bioéticos y de desarrollo sustentable en la actuación profesional del empleado público y en sus interacciones con los ciudadanos, con la finalidad de proyectar sus acciones con visión de futuro. Ello supone la enseñanza de un conjunto de conocimientos en los cuales se sustenta la política nacional de gestión de riesgos, conocimientos que deben propiciar un profundo proceso de sensibilización y cambio de actitud hasta convertirse en acciones concretas, en la Figura 1, se presenta como un intento de visualización de esta reflexión.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Hoja de ruta para sensibilización y fortalecimiento de capacidades de funcionarios públicos, para promover la aplicación de principios bioéticos en la gestión de riesgo.

La idea es poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión basado en los principios bioéticos y el enfoque de desarrollo sustentable. En ese sentido en el Cuadro 1, se muestra a manera referencial, un ejemplo de expresiones de principios bioéticos con aplicación para la transversalización de la gestión integral de riesgos en la gestión pública.

Cuadro 1. Expresión de principios bioéticos en la transversalización de la gestión de riesgos socio naturales y tecnológicos en la gestión pública de los entes de desarrollo.

Principios bioéticos	Aplicación en la transversalización de la gestión integral de riesgos por parte de los funcionarios públicos de los entes de desarrollo.
Responsabilidad	Responsabilidad en el ejercicio de la función pública para aplicar medidas a fin de evitar la creación de escenarios de riesgos por una negligente ejecución de las políticas y planes de desarrollo.
Beneficencia	Acciones preventivas y de mitigación, para proteger la integridad de las personas y los ecosistemas ante escenarios de riesgo. Ejemplo, reubicación, reforzamiento de estructuras.
No maleficencia	Medidas para evitar la creación de escenarios de riesgo que puedan causar daño. Por ejemplo, urbanismos en zonas expuestas a amenazas
Autonomía	Riesgo informado, comunicación social del riesgo para permitir a los actores la toma de decisiones. Participación de la ciudadanía.
Justicia	Garantizar la distribución justa de recursos para disminución de la vulnerabilidad ante escenarios de riesgos. Garantizar distribución justa de medidas para la seguridad y protección de todos los ciudadanos.
Precaución	Medidas de protección ante el desconocimiento de efectos potenciales dañinos de procesos naturales o tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que de las expresiones plasmadas para cada uno de estos principios deben derivarse acciones concretas que permitan orientar el ejercicio práctico de la Bioética para lograr la transversalización de la gestión integral de riesgos, ello se vislumbra más allá del alcance de este ensayo, pero sin duda constituye un factor crítico de éxito. En cuanto al enfoque de desarrollo sustentable, es importante considerar que la prevención de desastres es una medida para evitar la pérdida de los logros del desarrollo, en la medida en que se limite la creación de escenarios de riesgo con potencial para ocasionar daños al ambiente y limitar los derechos de las generaciones futuras. Para ello es la transversalización de la

gestión de riesgos se ha de incorporar desde el seno de las instituciones en aspectos claves tales como:

- Diseño de estrategias sectoriales de desarrollo del Estado
- Planificación ambiental del desarrollo y el ordenamiento territorial a nivel regional y municipal
- Consideración de costos para prevención de riesgos siconaturales y tecnológicos en el diseño de programas y proyectos de inversión en infraestructura
- Comunicación social del riesgo
- Capacitación de las comunidades y grupos vulnerables

El tratamiento que se debe dar en la actualidad a la Bioética y al enfoque de desarrollo sustentable, no solo debe consistir en enunciar valores atribuibles a los funcionarios públicos, se debe situar de forma práctica y eficaz en los procesos y procedimientos para el logro de objetivos y metas concretas, impregnando a toda la cultura organizacional de las instituciones.

Como complemento a los planteamientos anteriores en aras de facilitar la adopción de principios bioéticos en el accionar de las instituciones públicas para prevenir y mitigar riesgos, otro factor crítico de éxito constituye considerar en los procesos de selección, la incorporación de empleados públicos con vocación, mérito y capacidad, más allá de tendencias políticas, algo limitado en los últimos tiempos en nuestro país. De igual forma la formación bioética y motivación continua serán determinantes en línea con los objetivos y funciones de las instituciones para al armónico desarrollo del país.

En la actualidad los escenarios de riesgo continúan generándose en nuestro país, y en la gestión pública venezolana es muy limitada la aplicación de iniciativas, políticas, acciones y procedimientos dirigidos a capacitar y sensibilizar a los servidores públicos sobre como transversalizar la gestión integral de riesgos, y como aplicar los principios Bioéticos para llevar adelante este proceso. Por lo que

es perentorio un profundo cambio de concepción y actitud, para una verdadera adopción de principios bioéticos, que debe ser propiciado por el Estado, en las personas que ocupan cargos públicos.

Referencias

Asamblea Nacional. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Gaceta Oficial N° 36.860 del 30/12/99. Venezuela.

Butista, o s/f. La ética en la gestión pública. Universidad de Complutense. <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento17466.pdf>lnici. Extraído el 09-03-15.

Bohórquez J. (2011) .Desarrollo y gestión social del riesgo: ¿una contradicción histórica? Revista de Geografía Norte Grande, 48: 133-157.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.092, del 17/09/2013, mediante la cual se crea el Viceministerio para la Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil.

Jiménez, V. (2006). Servicio de Asistencia Técnica para la Recolección y Sistematización de Información en la Región Andina –VENEZUELA. Componente de Fortalecimiento de Sistemas y Políticas Nacionales de Prevención y Atención de Desastres -Resultado 1. Apoyo a la Prevención de Desastres en la Comunidad Andina – CAN ASR/B7- 100/99/313. Proyecto PREDECAN. Comunidad Andina.

Lavell A., Franco, E. 1.996. Estado, sociedad y gestión de los desastres en América Latina. San José de Costa Rica: La Red.

Ley para la Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 39.095 del 9 de enero de 2009.

Seijo Cristina., y Añes Noel. (2008). La gestión ética en la administración pública: base fundamental para la gerencia ética del desarrollo. Revista Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4 Edición No 2 – Año 2008 Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.

PNUD - CEPREDENAC (2.005). "La Gestión Local del Riesgo: Concepto y Prácticas" Organización de Naciones Unidas y Estrategia Internacional Para La Reducción De Desastres (EIRD).

Potter, Van Rensselaer. 1971. Bioethics bridge to the future. Prebtis Hall.New York.

Quintanas, Ana (2009). "Reseña de Bioethics Bridge to the future". En Revista electrónica Sinéctica. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. N° 32. México.

Wilches, Ángela (2011) La Propuesta Bioética de Van Rensselaer Potter, cuatro décadas después Opción, vol. 27, núm. 66, septiembre-diciembre, Universidad del Zulia, Venezuela.

CAPITULO 5

LA IMPORTANCIA DE LA GESTION ESTRATÉGICA PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PyMES VENEZOLANAS

Wladimir Chacón

Introducción

La globalización viene a ser un factor en el proceso evolutivo de la sociedad moderna, ya que viene acompañada por una serie de factores internos y externos (competencia, emprendimiento, tecnología, desarrollo sustentable, innovación, complejidad, entorno de los mercados, entre otros), que van a permitir el desarrollo de la competitividad organizacional (Narváez y Fernández, 2015; Martínez, 2015). La finalidad de esta investigación es describir la importancia de la gestión estratégica para el desarrollo e impulso de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PyMES) venezolanas. Es una investigación enmarcada en el paradigma naturalista, de enfoque cualitativo, etnográfica; que permitió ordenar y entender las experiencias de sus actores en el marco de las teorías que le sustentan. La metódica, responde a una investigación documental desde un abordaje hermenéutico, de fuentes secundarias para poder sustentar las conclusiones.

En este propósito, conocer los distintos ámbitos de las PyMES, es primordial para entender su funcionamiento y adaptar o diseñar estrategias acordes con su misión y visión organizacional. La implementación de una gestión estratégica acorde a las organizaciones de manera eficiente y eficaz, trae consigo cambios favorables que permiten a las mismas, proyectarse en el tiempo, para obtener estabilidad y sustentabilidad (Vargas, Guerra, Bojórquez y Bojórquez, 2014). En relación con esto último, Olalquiaga (2015) expresa que de existir una inestabilidad y falta de confianza en las PyMES venezolanas, las mismas van a generar un cierto grado de incertidumbre, que trae como consecuencias, retrasos y pérdidas monetarias que deben ser corregidas, para desarrollar la competitividad, el emprendimiento y la

innovación. Hecha la observación anterior, las PyMES deberían apoyarse en un plan de gestión estratégica, que coadyuve a impulsar la competitividad (Piñango, 2018).

Es de destacar, que el funcionamiento de las PyMES, deben estar acordes y adecuadas con las características de las mismas. De esta manera, logramos impulsar de forma consistente la competitividad. Finalmente a este punto, el apoyo en los factores claves que ofrece la gestión estratégica, para coadyuvar de forma eficiente y eficaz, las operaciones de las PyMES venezolanas, promovería sus procesos competitivos desde todos los puntos de vistas posibles (gerenciales, operativos, materiales, logísticos, económicos, entre otros), contrarrestando las debilidades que pudieran estar incurriendo dichas PyMES.

Lo más destacable de la investigación, es enfocar los elementos necesarios para re-impulsar la competitividad, y poder obtener un crecimiento organizacional sostenible en el tiempo, tomando en consideración todos los elementos internos y externos existentes (humanos, sociales, administrativos, gerenciales, etcétera), durante su proceso; el cual sirve de apoyo para el crecimiento de las PyMES investigadas.

La gestión estratégica y su importancia en las PyMES

Siempre que se abarca un tema, es importante analizar la composición del mismo, con la intención de entender epistemológicamente su significado. En este sentido, la gestión según Chacón y Zabaleta (2014) lo definen como la acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio, colocando al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados.

Sin embargo, Domínguez (1995) expone que la gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. A lo que se adiciona, como un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia es usado de manera indistinta. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisión; también, es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. Por lo tanto,

la gestión puede considerarse como la interfase entre planeación-acción, acción-control y control-planeación, para obtener resultados favorables gerenciales (ver figura 1).

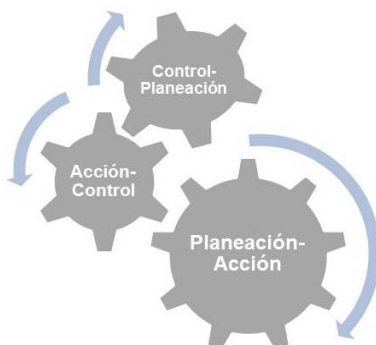


Figura 1. La gestión desde el punto de vista gerencial.

Interfase de la gestión gerencial para alcanzar objetivos

Respecto a la estrategia Mintzberg (1994) lo califica como la necesidad de obtener información y tomar decisiones acerca de cómo la organización y su entorno pluricultural, se relaciona en el entorno y, de qué manera garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento dentro de su funcionamiento operativo. Ésta posición resulta interesante, debido a la importancia de tener alternativas para la toma de decisiones.

Sobre estas alternativas, Francés (2008:56), destaca el juego de los escenarios, que no es más que “Una técnica muy utilizada para delinear futuros posibles. Su fundamento es muy sencillo: como se desconoce el futuro, lo que se puede hacer es identificar las principales opciones de lo que podría pasar”. Por lo tanto, toda empresa debería tener delineadas su estrategia, con la finalidad de enfrentar diferentes situaciones que, al mismo tiempo, le permitan tener opciones y contrarrestar los diferentes entornos y seguir adelante con sus objetivos.

Desde otro punto de vista, Chiavenato (2011:xi) deja ver la importancia de planificar

dentro del punto de vista de la estratégica, destacando que la misma “Identifica los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados”. Partiendo de esta posición, podemos afianzar lo que puede englobar la estratégica como parte de una planificación de negocios que mantiene un plan de acción para la obtención de objetivos planteados.

Hechas las consideraciones anteriores, se afirma que la gestión estratégica es el dominio de técnicas que permite al directivo, estructurar los recursos disponibles para conseguir el objetivo fijado. Los principios que guían sus decisiones son los de eficacia (obtener el máximo resultado posible) y, de eficiencia (minimizar los recursos utilizados).

Son muchas los factores que se deben tomar en consideración, referente a la gestión estratégica (ver figura 2), desde el momento de su implementación y, lo que representará a la organización. Su valor va direccionado, en este caso, desde lo mecánico hasta la presencia o responsabilidad de alguien, que asegure que todas las piezas encajen adecuadamente; siguiendo un plan de acción trazado (retroalimentación). Dicho esto se afirma que todo proceso necesita ser monitoreado para ir evaluando sus resultados, con la intencionalidad de adecuar o re-diseñar sus procesos, en busca de mejorar sus operaciones organizacionales.



Figura 2. Factores de la gestión estratégica.

Finalmente, la gestión estratégica sirve como herramienta gerencial para mejorar procesos internos y externos.

Lo interesante, es conocer cada uno de los factores que integran la gestión estratégica y, saber cuál o cuáles se deben emplear, según la complejidad de las PyMES venezolanas donde se quieran implementar.

Las organizaciones, según Blanco (2011), se formulan interrogantes desde el punto de vista de la gestión estratégica. Y una de ellas se direcciona hacia ¿Cómo lograr implementarlas? y bajo ¿Qué parámetros o características se pudieran hacer? Expresa Blanco al respecto, que uno de los mecanismos efectivo para la implementación, es mediante los asesores o consultores gerenciales, el cual los califica como servicios profesionales que se enmarcan desde el punto de vista de una persona (que tenga las competencias necesarias para tal servicio), y que sea capaz de emitir juicios técnicos sobre un tema específico, para solventar una situación organizacional.

Bajo ésta figura, Hill y Jones (2009) destacan que estos servicios profesionales vienen a ser parte de posibles soluciones gerenciales. Cabe decir, que una organización puede optar al servicio, desde el momento en que se presenta la necesidad de tener entre su tren gerencial, a un especialista (sinónimo de asesor o

consultor), que presta servicio de conocimiento y experiencia sobre algún tema específico.

Desde este punto de vista, las asesorías se relacionan con la emisión de juicios con necesidades financieras y operativas de una organización, el cual, necesita la opinión y ejecución de procedimiento de un experto en el área requerida.

Cuando se detalla lo que engloba la figura del especialista, se abarca una serie de procesos dentro de las PyMES, que van desde el reclutamiento del personal, pasando por producción y ventas, que a la larga, es el proceso económico operacional más importante (Malavé, 2017).

De esto se desprende, que al momento de referirse a un asesor o consultor gerencial, no solo se refiere a ganar o ahorrar dinero, también engloba procesos y metodologías que necesitan ser revisadas, estudiadas y replanteadas, por los actores que conviven en la empresa, parte de lo que se habla del diseño y re-diseño organizacional (Schvarstein, 1998).

Uno de los problemas que se encuentran en las organizaciones, con relación al tema de las consultorías o asesorías es que algunos de los profesionales que se dedican a esta área, cuentan con poca experticia y carece en muchos caso de competencias, que en lugar de dar soluciones efectivas y eficientes, simplemente terminan ocasionando una conflictividad, transformando lo que era un problema, en un caos (Penfold y Vainrub, 2012).

Por lo tanto, la importancia de prepararse como asesor o consultor, permite ser competentes y eficaces, conjugando experiencia con preparación profesional.

En este mismo orden de ideas, Díaz (2015:16) expresa que las decisiones tomadas por estos asesores, se dan de manera apresurada, siguiendo el olfato de las personas con más experiencia en el área, cuando apuestan a su éxito. Además agrega que, "Se desperdician oportunidades de creación de valor, al descartar ideas cuya factibilidad se debería descubrir en el camino".

A lo que afirmamos que, se ponen en riesgo innecesariamente cuantiosos recursos, sin conocer el verdadero potencial de las ideas y el estudio previo del mercado, donde se relaciona la organización.

Por todo lo anterior, la importancia que toma el asesor/consultor para las PyMES, se mide por las decisiones que se toman con respecto a las actividades donde se amerita su intervención. Las PyMES buscan cumplir con el diseño de un plan (ver figura 3), que ayude a reforzar los procesos y, asegurar la rentabilidad financiera, necesaria para mantenerse activos en los mercados donde realizan sus actividades.



Figura 3. Plan de diseño y rediseño de las Pymes

Factores necesarios para diseñar un plan sostenible rentable

La disminución de la incertidumbre, acompañada con los riesgos intrínsecos de las operaciones, hacen que las efectividades de las PyMES, sea primordial para el éxito del negocio. Algunas PyMES, saben enfrentar las dificultades propias del proceso de ejecución, mientras por otro lado, otras ven con pertinencia y precisión las decisiones que toman y que deben ser analizadas y aprobadas. Por lo tanto, existe la convicción de muchos de estas organizaciones, apelan a su olfato y experiencia, convirtiéndose a corto plazo, en empresas inestables e inseguras para mantenerse en el tiempo (Senge, Hamilton y Kania, 2015).

Algo clave que destacar, es que tanto la alta gerencia, así como, todo el equipo de

trabajo (capital humano) involucrado en las operaciones, necesitan descubrir las variables que determinarán el éxito de la gestión estratégica dentro de la empresa. La importancia de esto radica, en que una vez determinados estas variables, se podrán analizar; para determinar cuáles son los que verdaderamente están trayendo beneficios financieros de forma positiva y consistente a las PyMES.

Competitividad de las empresas PyMES venezolanas

La competitividad de las empresas PyMES, fue factor relevante en Venezuela. Tanto así, que fue creado el Centro Nacional para la Competitividad, llamado posteriormente Venezuela Competitiva, cuya misión era promover la idea y la práctica de la competitividad, desarrollarla y ejecutarla en el país. Con relación a la competitividad, Francés (2008:12), plantea que: “Lo peligroso es ignorarla”. De esta manera la importancia que reviste la competitividad en las PyMES, se ve reflejada una vez que empiecen a observarse resultados positivos para la organización. El mismo autor afirma, el por qué es tan importante la competitividad y que la misma no es casual, sin embargo, en América Latina parece encontrarse en un letargo con relación a esto.

En este mismo orden de ideas, Porter (2012), resalta la importancia de la competitividad y lo complejo que resulta su sostenibilidad, tomando en consideración el momento cuando en los Estados Unidos se vieron amenazados por el mercado japonés, y que la competitividad se vio influenciada, debido a la demanda de ese país en cuanto a la relación precio y calidad del producto. Destaca Porter (2012:84) lo siguiente: “El análisis de la competitividad de las industrias nacionales y su presentación, mediante un modelo sencillo, de los conceptos de competencia, es lo que apertura a la innovación”.

Del planteamiento anterior se deduce, que el modelo estaba soportado por lo que Porter (2012) denominó la cadena de valor, siendo este su principal argumento frente a la situación actual del mercado norteamericano. La relevancia del modelo es que divide a las empresas en las actividades discretas que realiza al rediseñar,

producir, comercializar y distribuir sus bienes internos y externos. El alcance de las actividades, al cual llamó ámbito competitivo, influía drásticamente en la competitividad, mediante su influjo en la misma cadena de valor.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la competitividad de las PyMES se puede direccionar hacia la importancia del conocimiento (estrategia, capital humano, valores, entre otros) como fuente de riqueza, que permita la apertura de los mercados nacionales e internacionales y al procesamiento de información del entorno como fuente de energía organizacional. El simple hecho de enfrentar cambios paradigmáticos relacionados con la tecnología, permite la apertura de industrializar a la sociedad, adaptándola a los diferentes cambios para mantenerse dentro de los estándares de competitividad existentes (Drucker, 2000).

Con relación a esto, Toffler (1990) fundamentó su teoría hacia un nuevo sistema basado en la creación de riqueza fundamentada en la mente del capital humano; en otras palabras, en la productividad de los trabajadores del conocimiento y del servicio, cuyo objeto de trabajo es la competitividad del mercado. Entre esta productividad destacan: los profesionales que realizan labores de inteligencia competitiva, planificadores, ejecutivos, científicos sociales, ingenieros, entre otros; cuyo empuje y direccionabilidad están comprometidas con el crecimiento de las PyMES según el sector donde opere.

Sin embargo, para poder llegar a estos niveles de crecimiento económico, es necesario que las PyMES tanto del sector privado y público, puedan tener la capacidad para re-diseñar y, hasta de cambiar, sus procesos de gestión y de producción. La visión de procesos hacia la competitividad, se enfoca hacia un sistema funcional y divisional, donde se hace mayor énfasis en poseer una alta capacidad de respuesta y flexibilidad ante los requerimientos y necesidades de los clientes.

Esta funcionabilidad cada vez exige mayor énfasis en el trabajo en equipo y a

ejecutar múltiples roles en la actuación laboral. Esto último, implica que las PyMES actualicen y desarrollen a su personal para enfrentar los nuevos cambios y retos, inclusive, consiguiendo apoyo con el sector educativo, para capacitar de manera coherente a los trabajadores, según las necesidades del mercado laboral, y poder interactuar en un escenario competitivo que conlleve a una permanente actualización e innovación industria-educación.

Adicionalmente, muchas empresas se encuentran evaluando e incorporando herramientas administrativas en las organizaciones (Chiavenato, 2007). Sin embargo hay que destacar lo que se conoce como el PODEC (ver figura 4) el cual permite ordenar, clarificar y gerenciar de mejor manera los procesos y las estructuras (organizaciones planas e interconectadas). Para Espejel, Leyva y Cavazos (2017) las PyMES deberían ir de la mano con la administración y, estos factores administrativos, descritos anteriormente, son necesarios y fundamentales para dirigir el futuro organizacional.

Terminologías como el redimensionamiento organizacional, contratación externa de procesos de apoyo, colocación externa de personal y re-diseño de procesos de negocio, están en pleno proceso de aprendizaje, mediante la evaluación y adaptación en su ejecución, de acuerdo a nuestra realidad cultural.



Figura 4. Proceso de actividades administrativas dentro de las organizaciones.

Proceso de y estructura de la administración en la gestión estratégica

Hechas las consideraciones anteriores, queda soportado que implementando un buen sistema de gestión estratégica, las empresas PyMES venezolanas, tienen la oportunidad de recomenzar lo que por tanto tiempo ha costado re-implementar, aprovechando todas las bondades que la misma trae consigo, ayudando de manera sostenida, a impulsar la competitividad, así como la innovación y la creatividad.

Es momento de despertar del letargo en la cual se encuentran las PyMES, producto, en muchos casos, de la manutención del Estado venezolano, donde en lugar de poner a producir sus productos heredables y no heredables, más bien se han dedicado a dar, sin que las organizaciones se esfuercen al máximo para garantizar el futuro no petrolero y, poder crecer de manera significativa, en cuanto al producto interno bruto (PIB) y no depender tanto de las importaciones.

Disertación

La gestión estratégica es un mecanismo de acción gerencial que permite a las organizaciones, en este caso a las PyMES, al mejoramiento y relanzamiento de sus productos y servicios, tomando en consideración factores internos y externos (mercado, capital humano, competencia, innovación, creatividad, producción, liderazgo, tributos, entre otros), que de ordenarse y canalizarse de manera eficiente y eficaz, van a permitir el auge competitivo de las empresas, con la intención de impulsar el proceso competitivo, y por ende, el crecimiento rentable de la misma.

La investigación se realiza aprovechando lo expresado por Romero (2018) en cuanto al programa denominado cluster e innovación, incentivado por la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos de Carabobo (CAPEMIAC). Dichos cluster están asociados a los procesos de diseño y rediseño de negocio, innovación, motivación, creatividad y trabajo en equipo. Los cluster están formado por tres sectores importantes en la región carabobeño como lo son: el metalmecánico, el plástico y el del calzado.

La idea es que cada cluster logre agruparse, para darle actividad a algún propósito en común. En el caso de la investigación se tomó como muestra poblacional las empresas PyMES del cluster metalmecánico, aprovechando dos cosas: la primera, la obtención de poder agrupar un número de empresas suficientes para poder corroborar la problemática existente por parte del investigador; y en segundo lugar, adaptar todas las herramientas relacionadas con la gestión estratégica, con la intención de adaptarlas a los procesos en general, para que las PyMES empiezan a rendir de manera positiva el impulso de la competitividad, la innovación y sobre todo la rentabilidad financiera.

Los resultados de la investigación, arroja la identificación de debilidades relacionados con el bajo rendimiento de la competitividad para sostenerse en el tiempo, desaprovechando y en muchos casos, empleando una inadecuada o casi nula aplicación de la gestión estratégica por parte del personal encargado de activar este tipo de herramienta gerencial. Algunos por desconocimiento, y otros por emplear erróneas tácticas, trayendo como consecuencias, caos e incertidumbre.

A todas estas, resulta oportuno preguntarse: ¿Cómo los gerentes claves de estas PyMES del cluster metalmecánico se sentirían estimulados para implementar una gestión estratégica como herramienta impulsora de la competitividad?, ¿Cuáles serían para la gerencia de las empresas objeto de esta investigación, los criterios en cuanto a lo que es competitividad, competencia, presupuesto, estrategia, misión y visión?

Para encontrar, las posibles respuestas y que sean acordes para las PyMES en estudio, es necesario proponer una matriz productiva, anteponiendo todas las bondades que la gestión estratégica tiene consigo, con la intención de armonizar y engranar los procesos de las organizaciones, según la exigencia del mercado, de forma tal, que se puedan lograr estrategias de crecimiento en cuanto a la competitividad, tomando en consideración todo el potencial disponible de las empresas.

Resulta oportuno comentar, que muchas de estas PyMES del cluster metalmeccánico, son creadas por empresarios pocos expertos en el área de la gerencia, sin embargo, son muy especializados en el área de los negocios, pero a medida que van creciendo operativamente, se va perdiendo esa parte gerencial que poco a poco va irrumpiendo los procesos, hasta llegar a un punto de colapso general. La necesidad de emplear la gestión estratégica como herramienta gerencial, va a permitir la entrada de varios ejes administrativos y gerenciales (competitividad, competencia, diseño y re-diseño, innovación, creatividad, planificación, disciplina, liderazgo, ética, entre otros), que servirán para corregir y mantener, los diferentes procesos dentro de las PyMES del cluster investigado.

Es evidente entonces que, de continuar esta problemática, estas PyMES podrían empezar un letargo en sus procesos. La mayoría de los problemas empresariales nacen en el seno de sus departamentos, por lo cual es necesario conocer mejor la organización de adentro hacia fuera, y de esta manera, junto con la implementación adecuada de un plan sistemático de gestión estratégica, permitirá el impulso de la competitividad, que proyectará y sustentará a las organizaciones en el tiempo.

Reflexiones

La importancia que tiene la gestión estratégica como herramienta gerencial para el crecimiento organizacional, es primordial, sobre todo para impulsar la competitividad de las PyMES venezolanas. Utilizando los conocimientos adecuados, unido a la preparación de líneas gerenciales estratégicas, permiten que su efectividad al momento de implementarse, sea un éxito garantizado.

Existe una interfase interesante, que prácticamente se activa al momento de implementar la gestión estratégica, el cual consiste en la planeación-acción, acción-control y control-planeación, que de alguna manera regulan las diferentes actividades de las organizaciones. Sin embargo, a esta interfase es necesario integrarla con el proceso que destaca Francés (2008) y el juego de los escenarios, ya que la efectividad de las fases dentro proceso de la gestión estratégica, debe ser medido por resultados.

Estos resultados, ameritan tener en consideración diferentes alternativas que permiten tomar decisiones acertadas y adecuadas, a todos los procesos internos y externos que experimentan, en este caso, las PyMES del sector metalmecánico. Delinear la prospección de en los negocios, de alguna manera rebaja el factor de incertidumbre y fortalece elementos estratégicos necesarios tales como competitividad, innovación, competencia, entre otros.

Estos elementos además que deben ser analizados según la operatividad o funciones de cada empresa, al mismo tiempo permiten agregarle valor a lo que representa la gestión estratégica para las organizaciones en cuanto a la efectividad y la importancia del cambio y el diseño o re-diseño organizacional, sin descuidar su capital humano. Su efectividad abarca desde lo mecánico hasta la presencia o responsabilidad de alguien, que asegure que todas las piezas encajen adecuadamente. Este importante proceso se conoce como –retroalimentación- y permite que las personas encargadas de implantar la gestión estratégica tengan ese feedback necesario para poder medir la efectividad de los procesos y evaluar los cambios drásticos dentro de la organización.

La incertidumbre siempre va estar latente dentro del proceso de la gestión estratégica, ya que intrínsecamente contiene riesgos que van desde lo operativo hasta lo metódico, el cual afecta la efectividad de las PyMES. A pesar que la gestión estratégica permite a este tipo de empresas manejen las diferentes dificultades que le son propias del proceso de ejecución, es importante apelar al conocimiento del capital humano o de asesores externos, que de alguna manera coadyuvan de manera eficiente y efectiva, a contrarrestar el caos y las dificultades que se presentan a lo largo del proceso.

Finalmente, éste artículo describe los fundamentos teóricos de la gestión estratégica, para lograr el impulso de la competitividad en las PyMES del clúster metalmecánico, en una época de constantes cambios donde los mercados, los productos y los competidores; se transforman tan rápido que este tipo de organizaciones, buscan apoyo gerencial para poder contrarrestar y encontrar

respuestas a las complejidades presentadas. Resulta que sin la cooperación de personal, y que estos a su vez se apoyen en la gestión estratégica, resultaría complejo mantener un nivel de competitividad, que sea lo suficientemente sólido y sostenible en el tiempo, para garantizar una posición en el mercado acorde a los objetivos, misión y visión organizacional.

Referencias

Blanco, Marcel (2011). Las herramientas de un buen supervisor. *Revista Debates IESA*, XVI(2), 50-54.

Chacón, Víctor y Zabaleta, Víctor (2014). Modelo de administración de operaciones para la producción de cacao en la provincia de Leoncio Prado-Región Huánuco. *Revista Ciencia y Tecnología*, 10(4), 133-146.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGrawHill, México.

----- (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill, México.

Díaz, Rubén (2015). Por qué los buenos gerentes pueden ser malos innovadores. *Revista Debates IESA*, XX(4), 16-19.

Domínguez, José (1995). *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos*. McGrawHill, México.

Drucker, Peter (2000). *El Ejecutivo Eficaz*. Sudamericana S.A., Buenos Aires.

Espejel, Joel; Leyva, Alma y Cavazos, Judith (29 de septiembre de 2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/f>

Francés, Antonio (2008). *Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias / Homenaje a Antonio Francés*. IESA, Caracas.

Hill, Charles y Jones, Garret (2009). *Administración estratégica*. McGrawHill, México.

Malavé, José (2017). *Ética en la gerencia: Un enfoque conductual*. IESA, Caracas.

- Martínez, José (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para las Pymes establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad*. Tesis de Doctorado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Mintzberg, Henry (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, Boston.
- Narváez, Merci y Fernández, Gladys (2015). Factores condicionantes para el desarrollo empresarial competitivo: Estudio empírico de la Pyme en Venezuela. *Revista CICAG*, 13(1), 32-46. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/6>.
- Olalquiaga, Juan (Octubre-Diciembre 2015). Le resultaría muy difícil al país reactivar la enorme cantidad de empresas cerradas. *Revista Debates IESA*, XX(4), 32-35.
- Penfold, Michael y Vainrub, Roberto (2012). *Estrategias en tiempos de turbulencia: Las empresas venezolanas*. IESA, Caracas.
- Piñango, Ramón (2018). Incertidumbre, las organizaciones y su gente. *Revista Debates IESA*, XXIII(2), 6-7.
- Porter, Michael (2012). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria, México.
- Romero, T. (29 de noviembre de 2018). Cluster e innovación son claves para reavivar las PyMES en Carabobo. *El Estímulo*. Recuperado de <http://elestimulo.com/elinteres/clusters-e-innovacion-son-claves-para-las-pymes-en-carabobo/>, p 8.
- Senge, Peter; Hamilton, Hal y Kania, John (2015). *The dawn of system leadership*. Stanford Social Innovation Review, California.
- Schvarstein, Leonardo (1998). *Diseño de las organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires.
- Toffler, Alvin (1990). *El cambio del poder: Conocimientos, bienestar y violencia en el umbral del Siglo XXI*. Plaza & Janes Editores, Madrid.
- Vargas, José; Guerra, Ernesto; Bojórquez, Alberto y Bojórquez, Fernando (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Elaleph, Buenos Aires.

CAPITULO 6 NEUROLIDERAZGO

Raquel Prieto

Introducción

La investigación se encuentra inserta dentro del campo del saber de las ciencias sociales, la cual congrega las disciplinas científicas cuyo objetivo es el estudio vinculado con las actividades y comportamiento de los individuos, siendo así, indagan sobre el origen del comportamiento individual y colectivo, además revelan las leyes sociales que las sustentan, manifiestas en el conjunto de las instituciones y sociedades humanas.

La temática relacionada con el neuro liderazgo, reviste significancia por el hecho de que la interacción obligada de las organizaciones en un mundo competitivo, donde emergen circunstancias de difícil solución, apremia a los líderes la observancia de la empatía, proclive a fomentar las mejores relaciones con sus clientes internos y externos, siendo así las cosas, representa un baluarte el efectivo manejo de las emociones, unido a férreos valores, para guiar e influir positivamente sobre los individuos interactuantes.

Ejes temáticos y Antecedentes

El liderazgo y sus bases, tiene su sustento en las teorías administrativas tradicionales; la inteligencia emocional y el liderazgo emocional, son temas que ha surgido a partir del estudio del cerebro, órgano responsable del manejo de los comportamientos y sentimientos de los individuos, los avances tecnológicos han permitido vincular la neurociencia con el área gerencial para maximizar su desempeño. El capital humano incluidas sus emociones constituye el motor de las organizaciones y una gerencia efectiva cuida de ofrecer un ambiente emocional equilibrado, por lo que el líder emocionalmente inteligente juega un papel decisivo.

La gestión gerencial bajo la óptica de la neurociencia, es antecedida por las investigaciones realizadas a nivel mundial, que inicialmente se hicieron para tratar enfermedades mentales, pero a partir de la declaración de la década del cerebro por parte de Estados Unidos, se avanzó notoriamente en el uso de equipos por imágenes, permitiendo establecer las áreas del cerebro que se activan según cada tarea.

En materia de liderazgo son variadas las teorías que lo respaldan, de acuerdo a Robbins (2004), la teoría de los rasgos “considera las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son” (p. 314); las teorías conductuales “postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son” (p. 316); la teoría de la contingencia de Fiedler indica que “los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en el que la situación le da el control y la influencia” (p. 320); la teoría del liderazgo situacional “es una teoría de la contingencia que se centra en la madurez de los seguidores” (p. 323).

Han sido graduales los aportes que a través de la historia los insignes estudiosos han hecho en lo que respecta a la inteligencia emocional, como ha señalado Goleman (2010), quien menciona a Howard Gardner autor del modelo de inteligencia múltiple dada a conocer en 1983, la cual comprende siete tipos de inteligencia “no sólo las familiares aptitudes para lo verbal y las matemáticas, sino también dos variedades personales: conocer el propio mundo interior y la habilidad social” (p. 385); por su parte las investigaciones de Peter Salovey y John Mayer, en 1990 dieron origen a los trabajos de inteligencia emocional de Daniel Góleman, acota Sambrano (2014), que los autores mencionados arguyen que: “la inteligencia emocional no está opuesta a la inteligencia racional y que es un punto intermedio entre la capacidad de combinar pasión y lógica, emoción y razón, juicio y sentimiento” (p. 35), quiere decir más bien se complementan.

Metodología

Sujeto al enfoque cualitativo y conforme al método hermenéutico dialéctico se examinaron fuentes documentales, tales como libros y artículos científicos, provenientes de reconocidos investigadores, otra fuente lo constituyó la observación de videos con entrevistas realizadas a especialistas en la materia, tales como teóricos administrativos, neurocientíficos y líderes empresariales.

Después de una lectura atenta y crítica, se describieron y analizaron los hallazgos importantes, adicionalmente se contrastaron y expusieron los juicios de cada uno de los autores consultados, en ocasiones se elaboraron citas textuales o se parafrasearon sus ideas, finalmente la autora enunció sus puntos de vista particulares en las secciones de discusión y de conclusiones.

Liderazgo

Dentro de la literatura de la dirección de las organizaciones, el liderazgo representa un tema apasionante, un líder marca la diferencia y no todos pueden ser líderes existen características específicas que los diferencian de quienes no lo son, cabe mencionar que un gerente no siempre es un líder, ya que un gerente por la autoridad conferida por el cargo, maneja la complejidad, impone el orden y la congruencia en la planeación formal, construye estructuras organizacionales y compara los planes con los resultados; por su parte el líder, mediante estrategias, señala el rumbo con mirada al futuro, convoca a los seguidores, les comunica la visión y los inspira para que se sobrepongan a los impedimentos.

Se tiene entonces diferentes acepciones de liderazgo según criterio de cada autor, para Robbins (ob.cit.), “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 314), la influencia mencionada está dada por el rango otorgado dentro de una estructura organizacional, en contrapeso también existe la influencia

informal revestida de gran importancia, pues corresponde a la calificación que el mismo grupo concede a un miembro en particular.

Ahora bien, el liderazgo representa un aspecto preeminente en el éxito de los negocios, esta función evoluciona de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, generalmente en toda la bibliografía sobre el tema, resaltan tres aspectos: las personas, la influencia y las metas, estableciendo claramente que la relación entre las personas no es pasiva y la influencia se orienta a la consecución de algún propósito, como mencionan Daft y Marcic (2007), "liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales" (p. 412), los autores hacen énfasis que compete a una actividad propia de las personas, disímil a los papeles administrativos y a la resolución de situaciones problemáticas, entonces se le concede una naturaleza dinámica que implica el uso del poder.

Para Covey (1994), el liderazgo centrado en principios y la forma de vida, se fundamentan en cuatro fuentes internas de fortaleza: seguridad, guía, sabiduría y poder, destaca el autor que: "cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, se liberan de las viejas percepciones y paradigmas. Una de las características de los auténticos líderes es su humildad" (p. 22), este tipo de liderazgo surge desde el líder y se irradia hacia los demás, a través de la transformación interna logra una influencia y lealtad profundas perdurables en el tiempo, impacta positivamente la vida de otros ayudándolos a crecer.

Cimientos del liderazgo

La confianza es un atributo substancial ligado al liderazgo, su pérdida, afecta gravemente el desempeño de los grupos, entre las características resaltantes, se tiene la honestidad y la integridad, se torna dificultoso dirigir individuos en ausencia de la confianza. De acuerdo a Robbins (ob.cit.), la confianza es "la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista" (p. 336), la primera frase de la definición hace pensar en conocimiento y familiaridad de la otra

parte y forma oportunista, obedece al riesgo inherente y la vulnerabilidad, que cualquier relación de confianza conlleva.

Las dimensiones clave en el concepto de confianza se refieren: a la integridad, que atañe entonces a la honestidad y a la veracidad; la competencia, la cual involucra las habilidades y los conocimientos técnicos interpersonales del individuo; la congruencia, manifiesta en la previsión y el buen juicio al manejar situaciones; la lealtad, revelada en el sentimiento de respeto y fidelidad a los principios morales individuales, a los compromisos asumidos o hacía otras personas y por último la franqueza, desplegada como la cualidad personal de expresar lo que se piensa o se siente, con sinceridad y claridad.

Los líderes hallan y resuelven problemas unidos a personas y para que les sea permitido acceder a los conocimientos y la creatividad necesarios, depende de la confianza que sus seguidores les prodigan, como menciona Robbins (ob.cit.) “la confianza y la confiabilidad gradúan el acceso de los líderes al conocimiento y la cooperación” (p. 337), siendo así, si los seguidores confían en su líder se hacen vulnerables a sus actos, con la certeza que sus derechos e intereses serán respetados, es improbable que los trabajadores admiren o sean guiados por alguien a quien consideran deshonesto, por ello se puede aseverar que la honestidad es esencial para el liderazgo.

Inteligencia emocional y el liderazgo

En la última década han resaltado los estudios científicos de las emociones, los métodos innovadores de las nuevas tecnologías han posibilitado, por primera vez en la historia de la humanidad, la observación del cerebro en funcionamiento, en situaciones como cuando pensamos y sentimos, imaginamos y soñamos, apartándose de lo que siempre constituyó un completo misterio.

Las investigaciones develan los factores neurológicos intervinientes en la inteligencia emocional, explicando: el dominio del impulso emocional; la interpretación de los sentimientos más íntimos de terceros; la vía para lidiar con las relaciones de manera fluida, escribe Goleman (2008), sobre el tema de las emociones, rememorando a Aristóteles “la rara habilidad de ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta” (p.17), en la indagación filosófica planteada por el erudito y plasmada en la *Ética a Nicómaco*, en relación a la virtud, al carácter y a la buena vida, aduce al desafío de administrar la vida emocional con inteligencia, insistiendo que el problema no está en la emocionalidad, si en la conveniencia de la emoción y la expresión.

En el ámbito laboral, las evaluaciones del desempeño de los líderes, han variado, no es prioritario la sagacidad, la preparación académica y la experiencia, se concede elevado valor a la habilidad de interrelación con los demás, los nuevos patrones establecen que el candidato posee suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para el desempeño del cargo, ahora se concentran en cualidades personales, tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, ésta predilección es el resultado de investigaciones realizadas sobre millares de trabajadores en diversas áreas de actividad, como señala Goleman (2010), “la investigación destila con inusitada precisión qué cualidades identifican a una estrella del trabajo y demuestra qué aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente al liderazgo”. (p. 17).

El beneficio a obtener, por el fomento de las aptitudes antes mencionadas, en el clima organizacional, será el incremento de la eficiencia y de la productividad, maximizando así la inteligencia del grupo y la interacción sinérgica de los mejores talentos de cada individuo. Otro asunto relacionado a los descubrimientos, es el mito de que el coeficiente intelectual elevado es indicativo de éxito, según los

investigadores, éste se ubica por debajo de la inteligencia emocional para un desempeño laboral sobresaliente.

Las habilidades cognitivas medidas por el coeficiente intelectual son diferentes a las referidas a la inteligencia emocional que son aptitudes complementarias, Goleman (ob. cit.), la define como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestra relaciones” (p. 385).

A través de los estudios y análisis del autor consultando diferentes investigadores, advierte cinco aptitudes emocionales y sociales: Conocimiento de uno mismo, reconocer el sentir en cada momento y emplear esas preferencias para orientar la toma de decisiones; la auto regulación, maneja las emociones para gestionar las tareas, demorando la gratificación y superando las tensiones; la motivación, elegir las preferencias íntimas para orientar y avanzar en la consecución de los objetivos; la empatía, ser capaces de observar las cosas desde la perspectiva de otros y cultivar la afinidad con los semejantes y por último las habilidades sociales, interpretar adecuadamente las situaciones y redes sociales e interactuar empleándolas para persuadir, dirigir, negociar y dirimir disputas, en pro de la cooperación y el trabajo en equipo.

Después de desarrollar las líneas que anteceden, es pertinente preguntar si las organizaciones se encuentran dotadas de inteligencia emocional, el que exista una brecha entre la visión declarada y la realidad vigente y además que obtenga sus utilidades violando los valores implícitamente compartidos de los colaboradores, asigna un precio emocional, representado por la vergüenza, la culpa y la sensación de obtener recompensas inmerecidas y contaminadas, siendo así, las organizaciones dotadas de inteligencia emocional deben saldar la diferencia presente entre los valores declarados y los que aplica. La proclamación de objetivos

cumple una función emocional que fortalece la moral y provee de energía, cuando el trabajo compartido tiene un significado de valía.

Importa evaluar lo que conduce a una organización a la efectividad y a la vez diagnosticar las fallas en el desempeño, las deficiencias más notorias se traducen en: autococimiento emocional, es decir no se obtiene una lectura del clima emocional afectado; para alcanzar el logro se hace necesario revisar el ambiente para obtener datos que beneficien las oportunidades que promuevan el emprendimiento; la adaptación por flexibilización ante los desafíos y obstáculos; el autodomínio en beneficio de la eficiencia a pesar de las presiones; la integridad dada por la confiabilidad; optimismo ante las adversidades; la empatía dirigida a clientes internos y externos; aprovechamiento de la diversidad y su transformación en oportunidades; la conciencia política, al comprender las variables económicas, políticas y sociales; la influencia para disuadir a otros y por último la creación de vínculos entre personas y partes lejanas de la organización.

Liderazgo emocional

En la actualidad la gestión empresarial ha recibido el influjo de la inteligencia emocional a nivel del desempeño del liderazgo, sin embargo en algunos ámbitos se desconoce la significancia del término emocional, se tiene entonces que el título de esta sección invoca la orientación de una organización o equipo de trabajo que gestiona correctamente las acciones, así como los sentimientos y expectativas del equipo de trabajo, un líder emocional observa los objetivos planificados, posee conocimientos técnicos y autoridad formal y adicionalmente prioriza los intereses particulares de sus seguidores.

El liderazgo emocional se basa en el empleo de la inteligencia emocional, habilidad fundamental en los líderes de las organizaciones modernas, cuyos trabajadores en continuo avance en sus cualificaciones, no aceptan tareas excesivamente reglamentadas y aspiran de la organización algo más allá de una remuneración. En

los líderes emocionales resaltan aspectos como la capacidad para dar a conocer las equivocaciones de los individuos, o la necesidad del cambio, además están habilitados para generar los avances en su equipo, entienden las necesidades de los miembros y compatibilizan en la orientación hacia la efectividad, reconocen que las personas quieren sentirse reconocidas, valoradas en lo que hacen bien y orientadas en lo que no saben hacer.

Resonancia o disonancia en el ejercicio del liderazgo

El líder resonante tiene conocimiento que las emociones son contagiosas, por ello se convierte en un potente conductor del estado de ánimo del grupo liderado, la empatía es una competencia básica de este tipo de líder, quien sabe aprovechar al máximo los recursos disponibles en beneficio de la eficiencia organizacional, es decir sabe ensamblar correctamente la potencia de los liderados. Los líderes que pueden crear resonancia son personas que o bien comprenden intuitivamente o bien han trabajado duro para desarrollar la inteligencia emocional, Boyatzis y Mckee (2006), en este sentido se conocen a sí mismos; poseen dominio personal; conocimiento de los demás y la gestión de las relaciones, su actuación emana de la claridad mental, no se guían por el impulso. Los líderes emocionalmente inteligentes, además de conocerse y gestionarse a sí mismos, agencian las emociones de otros y edifican relaciones fuertes y confiables, saben combinar todos los recursos de la organización para obtener resultados.

La ventaja de los líderes resonantes es que saben gestionar efectivamente sus emociones y tienen el conocimiento preciso de los individuos y de los grupos, conscientemente se identifican con la gente, es decir como indica Aguirre (2011): “los centran hacia una causa común, construyen una sensación de comunidad y crean un clima que permite que la gente se aproveche del apasionamiento, de la energía y de un deseo de ir juntos en una dirección positiva” (p.1), se entiende entonces que en simultaneo son líderes optimistas y realistas, con quienes agrada trabajar y compartir.

Las emociones de los líderes se despliegan en el grupo e influyen o afectan según sea el caso, de encontrarse entusiasmados y esperanzados, irradian vigor y motivación que permiten enfrentar los retos con creatividad; al invadirlos la impaciencia o con miedo al fracaso, se percibe a los seguidores a la defensiva y autoprotectores, esta situación constituye un paso previo a la disonancia que también es contagiosa. Aguirre (ob.cit.) “para crear resonancia en una cultura y triunfar en los negocios, usted debe ocuparse de sí mismo, de otro modo se encontrará a merced del estrés de su empleo”, en este caso importa concientizar las emociones propias.

Una posición disonante afecta la gestión, el líder no se libera de emociones volátiles y reactivas, guían con dureza por direcciones equivocadas y causas erróneas, derrochan antagonismo, frustración y miedo, sin advertir las emociones negativas que inspiran, este tipo de liderazgo es más común que el resonante. El exceso de estrés conlleva a actitudes defensivas, cegando a los individuos para observar lo que realmente sucede, las actitudes disonantes son creadas por el mismo sitio de trabajo, como consecuencia de las exigencias laborales. Bajo estrés el cerebro no sólo se desconecta y disminuye su capacidad para funcionar, también pierde la habilidad para aprender.

El rol del liderazgo para imponer influencia, conlleva a incesantes presiones, que el diseño del cuerpo no asimila, la presencia del estrés de manera continuada en el tiempo, se convierte en crónico, de esta forma, algunos individuos desarrollan rutinas defensivas que eclipsan la capacidad para apreciar lo que realmente ocurre dentro del ser o en el entorno. Los seres humanos crean su propio estrés al anticiparse a escenarios futuros, por ello, durante gran parte del tiempo se encuentran en alerta máxima.

Boyatzis y Mckee (ob.cit.), apuntan que los elementos a tomar en cuenta en la vía a la renovación son: la concienciación, estado de alerta, con atención fija y consciente de uno mismo y del medio ambiente, para obstaculizar el síndrome del sacrificio; el segundo elemento es la esperanza, guía para estimular las emociones

positivas, que entusiasman y dilucidan un futuro alcanzable y por último, la compasión que nos conecta a quienes nos rodean, se traduce en empatía y afecto en acción, nos permite actuar superando el estrés producto del poder y de los sacrificios inherentes al liderazgo.

Discusión

Para alcanzar posiciones de liderazgo es importante poseer atractivo personal, se debe agradar a los demás, se menciona en el estudio que los valores tiene peso para ejercer la función de líder, en el caso de albergar propósitos elevados, pero también existen líderes con pensamientos innobles, entonces allí los valores no tienen nada que ver, el líder sabe convencer e influir, para ello el carisma juega un papel importante, bien sea un líder bueno o malo, proyecta una imagen que otros desean imitar o seguir.

El momento actual saturado de avances tecnológicos donde la exploración del cerebro humano y las capacidades alcanzan su máxima expresión, ha llevado a las organizaciones a entender que el recurso humano es de capital importancia para el crecimiento y mantenimiento en el medio, el ser humano es un ser social a quien lo mueve la emocionalidad, en la actualidad las organizaciones contratan ejecutivos con inteligencia emocional elevada, asunto que ha dejado de lado la predilección por la preparación académica y técnica, ahora bien, lo adecuado sería que prevalezca un equilibrio entre las dos, con el fin de lograr un efectivo desempeño, en quien predomine la parte emocional no se podrá exigir resultados excelentes de otro tipo, por ello deben complementarse.

La inteligencia emocional es simplemente entender a los demás, esa conciencia fluye según nuestra formación temprana y valores inculcados, beneficia el crecer en un hogar en el cual la sensibilidad hacia los demás es importante, quien considera que el ser humano y el buen trato, son valiosos, conlleva a que la inteligencia emocional sea el norte, ahora bien a muchos no les importa el

comprender a otros pues viven solamente su vida, la mencionada inteligencia emocional aplica para aquellos que entienden su valía.

Conclusiones

Para que un individuo ejerza el papel de líder es necesario que imponga una diferencia marcada ante los demás, que con su ejemplo demuestre valentía y capacidad para resolver situaciones problemáticas, esta habilidad es lo que hace que otros crean en él y quieran seguirlo o ser influidos, el conocimiento, la razón, los valores y la convicción permiten que los seguidores se sientan inclinados a dejarse llevar, algunos sienten que es más fácil ser guiados, que guiar, aquí opera la resistencia al cambio, es decir el ahorro de energía que el cerebro procura.

La expresión de las emociones buenas y las relaciones interpersonales nutren el cerebro, hace personas más humanas, sensibles y proveen felicidad, todo lo ejecutado con buena disposición de ánimo, se traduce en una carga fácil de llevar, por ello enriquece el comprender el porqué de las reacciones emocionales y de qué forma se pueden controlar, para con ello optimizar nuestra vida privada y laboral.

Estar consciente y atento en relación a uno mismo representa en parte el dominio de la inteligencia emocional, ahora bien, algunos líderes que caen en la disonancia sin saberlo, producto del estrés, han perdido o no tienen, la capacidad de concientizar sus emociones o de priorizar sus necesidades, requieren ahondar en el estudio de la inteligencia emocional, para que aprendan a controlar o dejar pasar los pensamientos angustiosos, pues una pequeña dosis de estrés es necesaria para impulsar y motivar.

Referencias

Aguirre Carlos. (2011). **Liderazgo Emocional**. Recuperado: http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_liderazgo_emocional.pdf

Boyatzis Richard y Mckee Annie. (2006). **Liderazgo Emocional**. 1ª. Edición. Ediciones Deusto. España.

- Covey, R. Stephen. (1994). **El Liderazgo Centrado en Principios**. 2ª. Edición. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Daft L. Richard, Marcic Dorothy. (2007). **Introducción a la Administración**. 4ª Edición. Thomson. México.
- Goleman Daniel. (2008). **La Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Melvin C.A. Venezuela.
- Goleman Daniel. (2010). **La Inteligencia Emocional en la empresa**. 1ª Edición. Gráficas Lauki C.A. Venezuela.
- Robbins Stephen P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Sambrano Jazmín. (2014). **Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Alfa. Venezuela.

CAPITULO 7 LIDERAZGO EMPÁTICO

Raquel Prieto

Introducción

La investigación se encuentra inserta dentro del campo del saber de las ciencias sociales, la cual congrega las disciplinas científicas cuyo objetivo es el estudio vinculado con las actividades y comportamiento de los individuos, siendo así, indagan sobre el origen del comportamiento individual y colectivo, además revelan las leyes sociales que las sustentan, manifiestas en el conjunto de las instituciones y sociedades humanas.

El tema tratado sobre el liderazgo empático, reviste relevancia por el hecho de que la interacción apremiante de las entidades para resaltar exitosamente, en un mundo cada vez más competitivo y exigente, en el que emergen continuos conflictos de difícil solución, obliga a los líderes plantearse pensamientos de cambio en la forma de liderar a sus seguidores, entonces la observancia de la empatía, proclive a fomentar las mejores relaciones con base a la comprensión del otro, representa un activo en el eficiente manejo de las emociones, que unido a la práctica de férreos valores, permite guiar e influir positivamente sobre los individuos y grupos.

Ejes temáticos y Antecedentes

El liderazgo empático, tiene sustento en los estudios de la inteligencia emocional y sus componentes, que permiten hacer una diferenciación entre los diferentes tipos de aptitudes personales y sociales, adicionalmente resulta interesante comprender que la empatía funciona desde el aspecto cognitivo y emocional para alcanzar la preocupación empática, esta temática ha surgido a partir del estudio del cerebro, órgano responsable del manejo de los comportamientos y sentimientos de los individuos, los avances tecnológicos han permitido vincular la neurociencia con el área gerencial para maximizar su desempeño. El capital humano incluidas sus

emociones constituye el motor de las organizaciones y una gerencia efectiva cuida de ofrecer un ambiente emocional equilibrado, por lo que el líder emocionalmente inteligente juega un papel decisivo.

El tópico de la empatía, indudablemente es antecedida por las investigaciones que a nivel mundial se han realizado del estudio del cerebro, las indagaciones preliminares querían dar respuesta a las enfermedades mentales y a partir de la declaración de la década del cerebro por parte de Estados Unidos, creció la curiosidad de los científicos y el avance se hizo notorio al emplear equipos por imágenes, que contribuyeron a determinar las áreas del cerebro activas con respecto a las tareas que se ejecutan.

La palabra empatía deriva del término griego empáttheia (sentir dentro), que de acuerdo a Howard Gardner, recibe también el nombre de inteligencia interpersonal, referida a la habilidad cognoscitiva y emocional de una persona para comprender el universo emocional de otra. Sobre la inteligencia interpersonal, Sambrano (2014), menciona: “es la capacidad para ser cooperador, solidario y capaz de trabajar en equipo, ser líder y desempeñarse con soltura en situaciones sociales, comprendiendo las diferencias y los matices en el entramado de las relaciones entre las personas” (p. 53), no es otra cosa que la habilidad personal para concientizar, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos ajenos.

El trabajo de Gardner se inicia al plantear que no existe una única clase de inteligencia para el éxito de la vida sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades, su teoría evolucionó a través de los años, enfatizó que la inteligencia interpersonal permite comprender a los demás, como escribe Góleman (2008), rememorando a Gardner: “es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior” (p. 60), además en otro aparte y en propias palabras del investigador citado “el núcleo de la inteligencia interpersonal incluye las capacidades para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás” (p. 60), se desprende que para hacer uso de este tipo inteligencia la clave

está dada en el autoconocimiento, es decir el acceder a los propios sentimientos, distinguiéndolos y recurrir a ellos para que guíen la conducta.

Metodología

Sujeto al enfoque cualitativo y conforme al método hermenéutico dialéctico se examinaron fuentes documentales, tales como libros y artículos científicos, provenientes de reconocidos investigadores, otra fuente lo constituyó la observación de videos con entrevistas realizadas a especialistas en la materia, tales como teóricos administrativos, neurocientíficos y líderes empresariales.

Después de una lectura atenta y crítica, se describieron y analizaron los hallazgos importantes, adicionalmente se contrastaron y expusieron los juicios de cada uno de los autores consultados, en ocasiones se elaboraron citas textuales o se parafrasearon sus ideas, finalmente la autora enunció sus puntos de vista particulares en las secciones de discusión y de conclusiones.

Inteligencia emocional y empatía

El estudio desarrollado se deriva del tema de la inteligencia emocional por lo que se hace necesario el dar a conocer sus componentes, pero antes de ello conviene definir el término empatía que para Daft y Marcic (2007), se refiere a “la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, de reconocer lo que siente sin que sea necesario que se lo digan” (p. 389), en ocasiones los individuos no exteriorizan por medio de palabras sus sentimientos, pero un buen entendedor interpreta el tono de voz, el lenguaje corporal o la expresión facial.

Adecuado resulta mencionar que la inteligencia emocional se correlaciona positivamente con el desempeño laboral a todo nivel, principalmente en aquellas posiciones que imponen trato social, naturalmente a esto se refiere el liderazgo, aquellos líderes que resaltan muestran: conciencia; administración personal; motivación; habilidades sociales y la empatía, expresada por Robbins (2004), como

la “pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores” (p. 346), esta sensibilidad se manifiesta en el sentimiento de participación afectiva cuando se acepta conscientemente que otros perciben y piensan de forma diferente.

La capacidad de la empatía surge de la sintonía emocional, responsable de la compenetración y la raíz del interés por alguien, la imposibilidad de registrar sentimientos de otros es una carencia importante de inteligencia emocional y un lamentable fracaso en lo que significa ser humano, Goleman (ob. cit.), reflexiona: “la empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos” (p. 123), se entiende entonces que si el líder no tiene idea de lo que siente, nunca podrá traducir los sentimientos de sus seguidores, pasan así inadvertidas señales tales como, tonos de voz, cambio de postura, el temblor en el cuerpo o el elocuente silencio.

Componentes de la inteligencia emocional

De acuerdo a las consideraciones de Daniel Góleman la inteligencia emocional se encuentra formada por un conjunto de capacidades, habilidades y destrezas, genéricas, jerárquicas e interdependientes, cada una requiere de la otra, en proporciones diferentes para desarrollarse en concordancia con la tarea ejecutada, en un ambiente inmerso de inteligencia emocional se evidencia la forma como los individuos se relacionan, comprenden el mundo y canalizar sus actitudes y sentimientos, se debe acotar que es una habilidad para tomar conciencia del ser, capacitando para el control de los impulsos, jerarquizando las emociones, forjando la confianza y el entusiasmo, practicando la empatía y la tolerancia a las tristezas y motivando a terceros para que desarrollen sus talentos en dirección al logro de objetivos comunes.

Resulta pertinente mencionar que en el campo de la psicología tiene cabida el aspecto de la inteligencia emocional por la viabilidad de observar características medibles que conectan el razonamiento abstracto con la adaptación al medio ambiente, la información emocional se correlaciona a las actividades de resolución de problemas; toma de decisiones; negociación; comprensión de variadas situaciones sociales y comportamientos ante extraños, siendo así, se presencia un funcionamiento coordinado entre los centros emocionales y los centros intelectuales y la cuantificación se da, por la obtención de resultados positivos o negativos según sea el caso.

Sambrano (ob. cit.), indica que la inteligencia emocional es otra forma de ser inteligente, distinta a la tradicional basada en habilidades cualitativas no medibles mediante las pruebas de inteligencia, como escribe la autora “todo depende de la naturaleza de relación que mantenemos con nosotros mismos, de la manera como nos relacionamos con los demás, la capacidad de liderazgo y las competencias apropiadas para trabajar en equipo” (p. 49), en este sentido conocernos y comprendernos es una de las claves.

De acuerdo a Daniel Góleman los componentes de la inteligencia emocional se clasifican en dos grandes grupos de comportamientos aprendidos, que a través de la práctica se elevan, dando origen a excelencia en el desempeño de aptitudes personales, particulares de cada individuo y aptitudes sociales, características inherentes al ser en su mundo y las relaciones que establece.

Aptitudes personales

En realidad resulta sorprendente reconocer lo poco que se conoce sobre nosotros mismos, en relación al despliegue de las conductas, consecuencia de los estados de ánimo cualesquiera que sean, así mismo se desconoce el porqué de las reacciones, los impulsos básicos y los talentos ocultos que se poseen y menos aún las consecuencias que los estados de ánimo acarrearán en la toma de decisiones.

Para lograr dar respuesta los anteriores interrogantes se debe partir por el autoconocimiento, que responde a la capacidad de introspección y a la habilidad para reconocerse como un individuo, distinto a su medio y a otros sujetos; la autorregulación por su parte es el proceso extrínseco e intrínseco, ejecutor de la observación, la evaluación y la modificación de las reacciones emocionales.

El autoconocimiento habilita al individuo para la comprensión de sus estados internos, preferencias, debilidades y fortalezas y la capacidad para reconocer en el preciso momento las emociones que se producen, consta de tres aptitudes emocionales, la primera es la conciencia emocional, que es la capacidad para reconocer las propias emociones y sus consecuencias; seguidamente la autoevaluación precisa, es decir el reconocimiento de las propias habilidades, fortalezas y debilidades y por último la autoconfianza que faculta para la autoeficacia y las habilidades individuales para lograr los objetivos.

El aspecto de la autorregulación guía los propios estados emocionales internos, impulsos, y la metacognición o nivel de conciencia y conocimiento que se posee sobre una tarea y su motorización al usar los recursos, esta gama cuenta con cinco aptitudes emocionales a saber: el autodomínio de las emociones e impulsos que podrían afectar; la confiabilidad sustentada en la honestidad derivada de su conocimiento y comprensión; la escrupulosidad, cualidad que inclina a las personas a llevar a cabo las tareas correctamente tomando con rigurosidad las obligaciones propias y hacia los demás; la adaptabilidad dada por la flexibilidad para entender y reprogramarse ante los cambios y la innovación con apertura y búsqueda a nuevas ideas. La motivación guía a las personas para la consecución de las metas con arraigo en las acciones y se vincula con el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.

Otra de las aptitudes emocionales se refiere a la empatía según Sambrano (ob.cit), “es la que nos permite captar, comprender y resonar con los sentimientos, necesidades e intereses de otros” (p. 51), para que surja deben resaltar cinco aspectos: la comprensión de los sentimientos y modos de vida de otros a través de la conexión e interés genuino por sus inquietudes; soporte a los demás para su desarrollo mediante la percepción de sus necesidades de superación; orientación hacia el servicio, anticipándose a las necesidades de otros y satisfacerlas adecuadamente; respeto a la diversidad en todos sus sentidos, tales como la idiosincrasia, libertad de pensamiento y de acción, así como del modo de vida; y la conciencia política, interpretando, entendiendo y respetando las diferentes corrientes.

Aptitudes sociales

Este tipo de aptitudes permiten a los individuos conectarse cónsonamente a la sociedad, para vivir de manera satisfactoria, ejerciendo el liderazgo, resolviendo conflictos e interactuando en comunidad, dentro de este marco se despliegan ocho competencias perfectamente definidas: la influencia, coherente con la ejecución de estrategias y tácticas para la persuasión social; la comunicación, a través de la transmisión efectiva y clara de información y la práctica de una escucha activa e interesada; el manejo de conflictos, por medio de la negociación y su resolución; el ejercicio del liderazgo, para inspirar, guiar y organizar grupos; el catalizador de cambios, asociado al liderazgo y la iniciativa, con la finalidad de inspirar a otros para que acepten y ejecuten las transformaciones; la promoción de vínculos, estableciendo relaciones interpersonales, satisfactorias, duraderas y constructivas; la cooperación solidaria, para alcanzar los objetivos grupales y el trabajo en equipo, promoviendo la sinergia para optimizar los resultados del equipo de trabajo.

Trilogía de las dimensiones de la empatía

Es menester iniciar esta sección mencionando a Góleman (2013), quien describe tres modos de atención que el líder debe observar para alcanzar la excelencia:

El foco interno, que permite conectar las intuiciones y con los valores del líder, guiándolo durante el proceso de toma de decisiones, desconectado del mundo interno, perdería el rumbo; el foco externo, viabiliza el moverse dentro del mundo en el que interactúa, el líder quien desatiende los sistemas mayores, se pierde donde navega y por último, el foco en los demás, optimiza las relaciones en el medio social, un líder inconsciente ante el mundo interpersonal deambula a ciegas, seguidamente se desarrollará éste último punto, imperativo para una comunicación eficaz cuyo atributo fundamental es la empatía, se reconocen tres maneras diferentes de sentir los sentimientos del otro.

Empatía cognitiva

Permite asumir la perspectiva de otras personas, entender su estado mental y gestionar, al mismo tiempo, las emociones personales, mientras se valoran las del tercero, ésta capacita a los líderes para explicarse significativamente, es menester que el líder piense sobre sus propios sentimientos y los de sus interlocutores. Implica ponerse en el lugar del otro, examinando los asuntos desde su propia perspectiva, trata de pensar y sentir como lo haría la persona a quien escucha.

Interesante resulta conocer que el circuito responsable de la empatía responde a situaciones cara a cara, el trabajo a distancia y la comunicación por medios electrónicos, representa un desafío a la empatía, ya que no se pueden observar las respuestas no verbales, generalmente se hace una lectura de los otros a partir de lo que tienen para decir, también leer entre líneas en un diálogo online, entonces se apela a la empatía cognitiva, como acota Goleman (ob. cit.): “la modalidad de lectura mental que nos permite inferir lo que sucede en la mente de otra persona” (p. 132), este tipo de empatía permite al interlocutor comprender la manera de pensar y ver de otros y al guiarse por su línea de pensamiento se elige el lenguaje acorde.

Empatía emocional

Este tipo de empatía conecta con otros individuos hasta el caso de sentir físicamente lo mismo que estos irradian. Esta emoción se origina en las partes

primitivas del cerebro que se manifiestan rápidamente, sin dar tiempo a pensar en profundidad, la sintonía se manifiesta despertando en el cuerpo del oyente los estados emocionales ajenos, los patrones cerebrales del otro se reflejan en los propios, los estudios del cerebro muestran que el cerebro de quien escucha se asocia íntimamente con el del narrador.

Para Góleman (ob.cit), la empatía emocional: “es la habilidad de percibir lo que otra persona siente e interesarse por ella y está largamente arraigada en la evolución” (p. 136), expresa también que el ser humano comparte los mismos circuitos con los mamíferos, seres que al igual que los humanos cuidan del bienestar de sus crías. Es relevante citar que el vínculo en una relación comienza al compartir el mismo foco entre las dos personas, lo que conduce a una sincronía inconsciente que a la vez emana agrado.

La empatía depende de la sintonía con los sentimientos de los demás, se hace necesario registrar señales faciales, vocales y otras que expresen emoción, así escribe Góleman (ob. cit.), “la empatía implica un acto de autoconciencia: leemos a los demás sintonizando con nosotros mismos” (p. 139), el acceder a esta capacidad de empatía emocional requiere dos tipos de atención: un foco deliberado en los propios ecos de los sentimientos del otro y una consciencia abierta del rostro, voz y signos exteriores de emoción de la otra persona.

Preocupación empática

Conlleva a ocuparnos de los demás y ayudarlos, en el caso de que sea necesario. Implica una preocupación activa por su bienestar, se vincula íntimamente con la empatía emocional, aunque la empatía cognitiva o la emocional faculta el pensar o sentir de otra persona, no implica que se traduzca en simpatía, en otras palabras, en la preocupación por su bienestar.

La preocupación empática habilita sentir cómo se sienten otras personas y también saber qué necesitan del líder, Goleman advierte que estos líderes pueden albergar sentimientos de sufrimiento. En el caso de trabajadores sociales, pueden llegar a

padecer la *fatiga de compasión*, al tratarse de directivos, puede generar ansiedad por personas y circunstancias más allá de su control, es menester un delicado equilibrio entre gestionar la propia angustia y el afloramiento de los sentimientos hacia el dolor ajeno.

En la infancia se manifiesta esta preocupación empática cuando un bebé llora el otro también lo hace, la respuesta se da por la amígdala que funge como radar cerebral para detectar el peligro, sitio donde se albergan las emociones primitivas positivas y negativas, los circuitos ascendentes hacen que el bebé sienta tristeza y los circuitos descendentes liberan oxitocina, sustancia química relacionada con la protección, despertando un sentido de preocupación y buena voluntad en el bebé.

La oxitocina

La oxitocina es una hormona que ejerce funciones neuromoduladores en el sistema nervioso central armonizando comportamientos sociales, sentimentales, patrones sexuales y la conducta parental. En el sexo femenino se liberan grandes cantidades tras la distensión del útero y la vagina durante el parto, así como en el proceso de lactancia materna, en virtud de ella se facilita el parto y el amamantamiento, de igual forma es liberada al mantener relaciones de pareja, por ello se asocia con el placer sexual y la formación de vínculos emocionales por contacto. En el cerebro la mencionada hormona, parece estar involucrada en el reconocimiento y establecimiento de relaciones sociales y podría estar involucrada en la formación de relaciones de confianza y generosidad entre personas. Ejemplo de ello es que investigaciones han descubierto que la ausencia de la hormona podría jugar un papel relevante en la aparición del autismo.

Adicionalmente tiene un papel preponderante y activo en la regulación de procesos fisiológicos relacionados con la vida emocional, hasta el punto que algunos la llaman la hormona del amor. En palabras de Braidot (2013), “las investigaciones revelan

que influye agradablemente en distintos aspectos de la vida, como la afectividad, la sexualidad y la empatía” (p. 275), seguidamente el autor rememora la opinión el profesor Paul Zak, de la Universidad de Claremont, quien en 2004 descubrió que la oxitocina es el agente químico cerebral que permite determinar en quién se puede confiar y en quién no.

Discusión

Gracias a las investigaciones realizadas sobre las emociones, en la actualidad se reconoce que no solamente se muestra inteligencia al resolver problemas abstractos de difícil análisis y solución, también interactuar diligentemente con aplicación de la empatía dentro un ambiente laboral conflictivo o en una sociedad convulsionada, denota rasgos de una inteligencia diferente y superior, pues en ocasiones el agobio hace difícil para los líderes mostrar calidez para resonar con los problemas de terceros, es aquí donde se hace necesario el autoconocimiento para poder albergar la autorregulación de las emociones y ser exitosos en cualquier gestión de liderazgo.

La empatía forma parte del ser y se ha manifestado desde nuestro nacimiento, tratándose de personas normales con el contacto visual se establece una conexión emocional, interesante resulta entender que algunas de nuestras emociones que encausan los comportamientos involuntarios, derivan de la historia registrada en nuestros cerebros, siendo así cabe preguntar si existe viabilidad en tratar de educar un comportamiento o moldear reacciones, que son innatas del ser, provenientes del cerebro ancestral y que a pesar de la evolución aún persisten.

La naturaleza es sabia y actúa en el preciso momento y gracias a los estudiosos, se entiende entonces que la segregación de la oxitocina crea vínculos entre los individuos, el acierto radica en promocionar los contactos físicos dentro del ámbito laboral para fomentar un clima de confianza, felicidad y pertenencia, muchas de las

respuestas a nuestros comportamientos están a la vista, pero no se perciben por desconocimiento.

Conclusiones

Es indudable que para la época que nos corresponde vivir, además de los años de preparación y experiencia, las habilidades sociales y la inteligencia emocional, constituyen claves determinantes para el desarrollo profesional. La capacidad para gestionar las emociones propias y la habilidad para ser empáticos con terceros, representa una competencia buscada y extremadamente valorada en el ámbito laboral. Los líderes socialmente hábiles logran influenciar y son exitosos, dentro de las organizaciones donde el rendimiento y la competitividad son representativos, al asociarlos con las emociones.

Se puede observar que el liderazgo, poco a poco se transforma en su ejecución, debido a que se enfoca en las personas, en su cerebro y en sus emociones, es decir, la práctica gerencial se ha humanizado y la usanza de la empatía prioriza la parte social, todo evoluciona y la dirección de empresas está colocando en lugar preponderante la inteligencia emocional y las habilidades sociales, de hecho la interacción entre individuos, el mantenimiento de relaciones estrechas, duraderas y sinceras, permiten la evolución del mismo individuo, es otra forma de progresar independiente a la tecnología, conclusiones derivadas por el conocimiento del cerebro que se ha logrado hasta el momento.

Los seres humanos por naturaleza son sensibles al sufrimiento de sus semejantes, para los líderes que incursionan en el liderazgo empático, es de capital importancia apoyarse en la inteligencia emocional, constituyendo una herramienta imprescindible, para conservar el equilibrio entre su papel gerencial y la práctica empática, la cual debe realizarse debidamente dimensionada, para no perder el foco y no absorber problemas y conflictos ajenos, que pudieran afectar la salud mental y por ende la organizacional, por actos excesivos de buena voluntad.

Referencias

Braidot Néstor (2013). **Cómo función a tú cerebro para Dummies**. Editor digital Bashee ePub base re.0. ESPA Ebook.

Daft L. Richard, Marcic Dorothy. (2007). **Introducción a la Administración**. 4ª Edición. Thomson. México.

Goleman Daniel. (2008). **La Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Melvin C.A. Venezuela.

Goleman Daniel. (2013). **Focus, El motor oculto de la excelencia**. 1ª Edición. Editorial Melvin C.A. Venezuela.

Robbins Stephen P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Sambrano Jazmín. (2014). **Inteligencia Emocional**. 1ª Edición. Editorial Alfa. Venezuela.

CAPITULO 8

FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO PORTUARIO EN VENEZUELA

Antonietta Ritrovato

Sixto Tovar

Introducción

Las organizaciones mundiales en general y las empresas portuarias en particular, enfrentan retos provenientes de cambios en los aspectos económicos, políticos, tecnológicos, culturales, entre otros, que están ocurriendo en las últimas décadas. Entre estos cambios se destaca el cuestionamiento de los valores y preceptos del capitalismo, la nueva geopolítica mundial por el posicionamiento de la República Popular de China, la desaparición de las fronteras físicas de los mercados por el desarrollo tecnológico, los cambios en patrones de consumo por una mayor conciencia de lo ambiental, solo por mencionar algunos.

Estos procesos de cambios complejos, heredan un ambiente para América Latina en la cual las organizaciones portuarias están obligadas a ajustarse para su consolidación en el largo plazo, apuntando hacia procesos estratégicos que permitan integrar las fuentes de información del ambiente externo e interno de la organización, permitiendo un transitar hacia espacios portuarios sostenibles. Sobre este aspecto la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL 2011), plantea:

los países de la región han expandido significativamente el nivel e importancia de la actividad de sus puertos (...) Unas infraestructuras más modernas, de mayor capacidad, debida atención a toda la cadena logística, al medio ambiente, a las comunidades que los cobijan y unos entornos urbanos y sociales en armonía con la actividad, serán factores determinantes para las expansiones de capacidad y las posibilidades que tiene la región para asegurar un crecimiento competitivo en el largo plazo (...) En el actual contexto de incertidumbre económica, ambiental y social, los puertos de la región

deben fortalecer sus políticas y estrategias de desarrollo para atender escenarios más complejos. (p.5)

En este mismo orden de ideas, las organizaciones portuarias venezolanas presentan, de igual forma, requerimientos impuestos por un entorno externo que no solo es percibido por la nueva configuración mundial, sino por la política gubernamental, que desde sus inicios ha declarado en el Plan Socialista del Desarrollo, directrices y líneas de acción como la Suprema Felicidad Social, Democracia Protagónica Revolucionaria, Modelo Productivo Socialista y Nueva Geopolítica Nacional, incluso reforzado en la agenda del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2019-2025), develado en su gran objetivo histórico II, cual expresa:

Continuar construyendo el socialismo bolivariano Del siglo xxi, en Venezuela, como alternativa al Sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con Ello asegurar “la mayor suma de felicidad posible, La mayor suma de seguridad social y la mayor suma De estabilidad política” para nuestro pueblo. (p.17)

En todo caso, lo anterior conduce a las organizaciones portuarias hacia el diseño estratégico enmarcado en esta orientación de gubernamental. De allí el transitar de las organizaciones portuarias por herramientas con fundamentación estratégica que sirvan de guía para los procesos de gestión.

Una de las organizaciones portuarias venezolanas que exhibe un direccionamiento estratégico con la finalidad de consolidar su posicionamiento a largo plazo, aprovechando oportunidades del entorno cambiante así como la nueva política del Estado, se corresponde con la empresa estatal Sociedad Anónima Bolivariana de Puertos (Bolipuertos. S.A), diseminada en los estados Nueva Esparta (El Guamache), Trujillo (La Ceiba), Anzoátegui (Guanta), Zulia (Maracaibo), Vargas (La Guaira) y Carabobo (Puerto Cabello), organización encargada de la administración, aprovechamiento y manejo de las operaciones portuarias.

Parte de este direccionamiento estratégico se corresponde con las declaraciones escritas sobre la misión, visión así como la política de calidad de Bolipuertos, S.A.

en donde parte del peso del éxito organizacional recae sobre la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente, al evidenciarse que una de las razones de ser de la organización es la satisfacción de las necesidades de los socios estratégicos en la que evidentemente la seguridad y el resguardo es un requisito primordial; de igual manera la empresa se ve como el primer prestador de servicio de calidad en Latinoamérica y el Caribe, lo cual requiere cumplir los estándares de calidad en lo que respecta a la seguridad industrial y ambiente, destacándose en procesos de auditoría a cargo del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA) o cualquier otro organismo internacional, solo por mencionar algunos.

La mencionada Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de Bolipuertos S.A, tiene la responsabilidad de dirigir, planificar y organizar programas de seguridad y prevención, salud laboral, administración de emergencias y control de riesgos ambientales, así como velar por la ejecución y cumplimiento de las políticas de seguridad dentro de la institución, a fin de ofrecer las condiciones de seguridad exigidas por la ley, garantizar la seguridad de la persona, así como la protección de las instalaciones durante cualquier emergencia en el área portuaria. También es responsable de ejecutar los procesos de registro de empresas a fin de controlar el tráfico de las mismas en las instalaciones.

En el caso particular de la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de Bolipuertos S.A, Puerto Cabello, existe una cultura orientada hacia lo estratégico en donde gerentes intermedios y operativos se centran en planes, metas y control de gestión que apuntan hacia el direccionamiento estratégico de la empresa, sin embargo, esta Dirección es objeto de numerosas quejas por parte de socios estratégicos tales como agencias aduanales, navieras, empresas operadoras portuarias y demás empresas de servicio complementario, las cuales reclaman los retrasos en la revisión y aprobación de los expedientes de inscripción, para operar en la zona portuaria , incluso reclaman por la complejidad del proceso.

Esta misma complejidad y retraso del proceso de registro de empresas ha motivado la presencia de algunas de ellas en la zona portuaria sin haber participado en el

mencionado registro de empresas, lo cual crea debilidad en el proceso de seguimiento de la Dirección, la nula capacitación para la correcta movilización dentro de las instalaciones, que no solo desprotege al trabajador de la empresa sin registrar, al carecer de una póliza de seguro de Bolipuertos, S.A para atender cualquier siniestro, sino que aumenta el peligro de los mismos trabajadores portuarios que se encuentran ante usuarios que desconocen los procedimientos de seguridad.

En este mismo orden de ideas, se observa también debilidad en la valoración de los procesos que indiquen el cumplimiento de los estándares de la calidad en términos de la seguridad industrial y ambiente. Pues si se ha planteado como visión ser reconocida como la primera prestadora de servicios de calidad en Latinoamérica y el Caribe es evidente que habrán de llevarse mediciones que permitan hacer comparaciones con el desempeño de otras Direcciones de Seguridad Industrial y Ambiente de Venezuela, Latinoamérica y el Caribe.

Finalmente, la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de por sí forma parte de un sistema, por tanto, el esfuerzo que realiza coadyuva en la consecución de los objetivos generales de Bolipuertos, S.A. Una debilidad en compartir la visión de la organización, hace complejo el procedimiento a seguir, retardando significativamente el proceso a nivel de las operaciones portuarias acordes con las exigencias de prestación de este servicio externo e interno, adicionalmente obstaculiza las funciones de otras direcciones que conforman a la organización, las cuales tienen relación indirecta con dichos procesos. Todo esto, muestra posiblemente, un esfuerzo estratégico que no se concreta en la realidad, de allí que Etkin (2006) indique que “la planificación estratégica es efectiva cuando logra ser algo más que un ejercicio de imaginación”. (p.223), sugiriendo la inexistencia de brecha entre planes y cotidianidad

Lo antes expuesto, afecta el manejo y proyección de una imagen positiva, plataforma de apoyo a las perspectivas de la institución. En este sentido, el propósito fundamental de esta investigación es valorar el proceso gerencial de la

Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de la Sociedad Anónima Bolivariana de Puertos–Puerto Cabello, a la luz de los preceptos de la Planificación Estratégica. Aceptando el reto de consolidar lineamientos para fortalecer dicho proceso, con miras a garantizar el éxito de la institución hacia la construcción de su sostenibilidad. Para ello, se plantea como objetivo establecer lineamientos para fortalecer la planificación estratégica en las organizaciones de servicio portuario, utilizando como contexto de estudio la Dirección de seguridad industrial y ambiente de Bolivariana de puertos de Puerto Cabello, estado Carabobo. Venezuela.

Para lograr el objetivo, metodológicamente el estudio se enmarcó en una investigación de campo de tipo descriptivo. Siendo de campo según Arias (2006), porque realiza la recolección de datos directamente de los sujetos, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar las variables del estudio; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes, de allí proviene el carácter no experimental. En este mismo orden, fue un diseño descriptivo; pues coincide con lo destacado por Hernández, Fernández y Baptista (2008) que:

Busca puntualizar características y propiedades de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o de cualquier otro fenómeno que se somete a análisis, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (p. 29).

En otras palabras, se busca medir o recolectar datos sobre diferentes dimensiones de información, con la finalidad de describir lo investigado. En este estudio se detallan e identifican cada uno de los aspectos vinculados a las funciones de planificación estratégica según las etapas propuestas por Serna (1997.), que a su vez son compatibles con los enfoques de David (2003), Francés (2009), Bateman y Snell (2009), Andersen, Cleveland y Schroeder (1989) y el Banco Interamericano de Desarrollo (1999); con la finalidad de generar lineamientos que contribuirán al fortalecimiento de la función de planificación estratégica para la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de la Sociedad Bolivariana de Puertos.

En este mismo orden de ideas, en cuanto a la Población y Muestra, ambas estuvieron unificadas y conformadas por catorce (14) gerentes que laboran en la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente de la Sociedad Anónima Bolivariana de Puertos, ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo, ambas coincidieron atendiendo al criterio sustentado por Canales (2001), quien destaca que en: poblaciones con escasos elementos y con posibilidades de poder de encuesta del investigador, es pertinentes asumirla por completo, es decir, hacer coincidir población y muestra.

De igual manera, para el Instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), son: “las que contienen alternativas de respuestas previamente delimitadas” (p. 393) es decir, proporciona la información requerida para la investigación y consiste en presentar un conjunto de afirmaciones ante las cuales se pide la reacción de los sujetos, relativas a un evento, situación o temática en particular. De allí que el instrumento fue diseñado en atención a la operacionalización de las variables en atención a las dimensiones e indicadores que fueron objeto de estudio, en este caso las etapas correspondientes al modelo de Serna (Ob. Cit.) el cual concibe a la planificación estratégica, como un proceso de seis etapas, a saber: 1. Principios Corporativos, 2. Diagnostico Estratégico, 3. Direccionamiento Estratégico, 4. Proyección Estratégica, 5. Plan Operativo y 6. Monitoria Estratégica.

Siguiendo este orden de ideas, la encuesta quedó conformada en veintisiete (27) preguntas en total; redactadas en forma de juicio, con cinco (5) alternativas de selección de acuerdo a la escala de Lickert, variando de: Totalmente de Acuerdo (5); De Acuerdo (3); Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3); En Desacuerdo (2); Totalmente en Desacuerdo (1). Cuyo propósito fue unificar criterios en torno a los aspectos antes señalados. Para la Validez del instrumento, el cual según acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), se refiere “al grado en que el instrumento realmente mide lo que pretende medir.” (p. 261), se utilizó la validez externa, la cual se realizó antes de la aplicación del instrumento por medio de un

juicio de expertos, seleccionando a tres (3), especialistas con conocimiento en la temática objeto de estudio; tomando en consideración a la congruencia, tendenciosidad y claridad en la redacción de cada pregunta o afirmación, en correspondencia con el contenido y las variables del estudio, quienes verificaron cada uno de los reactivos del instrumento destacando que estaban adecuadas a los objetivos planteados.

Finalmente, para la confiabilidad del mencionado cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista, (Ob. Cit.), está referido a la capacidad que tiene el instrumento para arrojar datos que correspondan a la realidad que se pretende conocer, es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la misma en diferentes momentos; se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, pertinente para el tratamiento de variables cualitativas, dando como resultado 0,87, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observarán resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado alto. También se puede decir que cada vez que se aplique el instrumento a un mismo grupo en condiciones similares, se observarán resultados parecidos en el 87% de los casos.

Análisis de resultados

El cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de la descripción detallada de los procesos de planificación estratégica en la organización objeto de estudio, dejó ver que lo mismos no constituyen una simple reproducción de elementos sin ningún tipo de relación. Al contrario a partir de la explicación de cada una de ellas, dejan ver la posibilidad que cada uno los entes involucrados en este proceso, asuman una posición activa, en este caso a nivel gerencial que conllevan a su aplicación y desarrollo dentro de una organización. En definitiva, entre los elementos que permitieron describir y analizar los componentes que identifican cada etapa se encontraron los siguientes:

En la primera etapa, correspondientes a los principios corporativos, los resultados evidencian que un alto índice de gerentes está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que los mismos son elementos claves en el éxito de la organización. En razón a que los mismos marcan pautas de acción al formar parte de la vida organizacional, normas que regula el comportamiento, marco de referencia del direccionamiento estratégico y de la cultura organizacional. La interrelación y estrecha vinculación existentes entre estos elementos demandan de la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente, que los mismos sean difundidos como parte de su filosofía, creencias, propias de la dinámica diaria de cada trabajador en esa Dirección. Tales aspectos están en correspondencia con el planteamiento de Serna (Ob. Cit.), resalta la influencia que estos ejercen, y guían el pensamiento y la acción del gerente en la selección de sus propósitos, pues dictan la elección de la estrategia misma dentro de una empresa o institución

En la segunda etapa, correspondiente al diagnóstico estratégico, David (2003) incluye la consideración de las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. De esta perspectiva se observó que los gerentes consideran que la cultura corporativa constituye una fortaleza lo permite ver el acoplamiento hacia los principios corporativos de Bolipuertos.

Sin embargo, se precisó divergencias de opinión con inclinación a poca participación en talleres de análisis interno con incidencia en la capacidad directiva, financiera, tecnológica, talento humano y de mercado; realidad que se pudiese constituir en vez de una fortaleza una debilidad dentro de la Dirección. Alto grado de pertinencia con respecto a la percepción de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos como áreas de interés contempladas por la Dirección en reuniones para determinar las oportunidades y amenazas. Coinciden en que los análisis de Vulnerabilidad que se desarrollan en la misma se contemplan elementos determinantes para evaluar escenarios negativos, valoración de sus

consecuencias, impactos, probabilidad de ocurrencia y la capacidad de respuesta que ante ellos tiene la organización.

En la tercera etapa, que se corresponde con el direccionamiento estratégico, se evidencia inclinación por parte de la Dirección al estar de acuerdo con aspectos relacionados con la Misión, considerado por Bateman y Snell (Ob. Cit.), “el propósito elemental de una organización y su alcance de operaciones”(p.142). Incluso consideran los gerentes que la Visión Corporativa se encuentra definida contribuyendo con el futuro de la empresa en el largo plazo y con el logro de algunos objetivos corporativos donde se comparten responsabilidades con otras Direcciones siendo según Serna (Ob. Cit.) inspirador y marco de referencia para alcanzar el largo plazo. Se constató además la importancia que los gerentes le dan aspectos tales como: productividad, tecnología, responsabilidad social, calidad del servicio, desarrollo del talento humano, servicio al cliente, entre otros factores clave del éxito en la participación de sus objetivos estratégicos.

Ante cualquier criterio que la institución quiera poner en práctica en la cuarta etapa, un número significado de gerentes consideran que la dirección apuesta a proyectos estratégicos que estén formulados en correspondencia con la visión, misión y objetivos estratégicos de esa organización, orientados por una coincidencia con respecto a que los mismos al ser responsabilidad de la Dirección inducen a la acción y por lo tanto deben involucrar a todos sus trabajadores. Evidencian que la dirección definitivamente está enfocada en la orientación estratégica al mostrar que al menos un proyecto estratégico de la empresa se ha consolidado por la dirección de Seguridad industrial y ambiente de Bolipuertos. Todo ello pareciera garantizar el logro de los proyectos por la Dirección, lo cual es corroborado por Serna (Ob. Cit.) al relejar que los mismos deben ser pocos, vitales, dinámicos, que induzcan a la acción para asegurar su éxito. En este mismo orden señala Andersen, Cleveland y Schroeder (1989) que las acciones que definen cómo deben ser alcanzadas las metas y los objetivos debería capitalizar las oportunidades y los puntos fuertes internos, mientras que debería evitar las amenazas externas y los puntos débiles

más serios. (p. 06), de igual manera, Francés (ob. cit.) indica que debe ser flexible, y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

En la quinta etapa, es controversial que en los aspectos presentados no existe uniformidad de opinión en los gerentes encuestados, al considerar que los planes de acción que define la Dirección estén formulados para alcanzar resultados dentro de un horizonte de tiempo determinado. Sin embargo no todos están de acuerdo con que se están realizando las acciones pertinentes para alcanzar tal fin, y si las metas están claramente definidas dirigidas a enfocar acciones de contingencias para reducir riesgo de fracaso. No obstante que están de acuerdo con que se indican responsables de los planes a fin de establecer un adecuado control de gestión dentro de la Dirección, perciben deficiencias ante situaciones que impliquen asignación de recursos financieros, técnicos, físicos y humanos para el logro de planes lo cual deja en tela de juicio la factibilidad del cumplimiento de los planes estratégicos definidos por la Dirección.

En la sexta etapa, revela divergencias de opinión sobre los aspectos presentados, al coincidir en señalar que las mismas no se están realizando dentro de los parámetros propuestos en esta etapa. En razón a que la Dirección no cuenta del todo con un sistema de seguimiento y monitoreo que permite medir el desempeño organizacional y los logros alcanzados, el proceso se efectúa en intervalos de tiempo no del todo definidos y con que se establecen procesos prácticos de medición en la Dirección sobre la base de datos cuantitativos; y desacuerdos en que el sistema de monitoreo y seguimiento en la misma este articulado con el desempeño de las demás direcciones dentro de la organización. Cabe señalar que debilidades en este aspecto no permite según y el Banco Interamericano de Desarrollo (1999) consolidar un proceso de monitoreo que consolide el éxito de la planeación estratégica

Conclusiones

Los aspectos contenidos en cada etapa, permitieron describir los componentes que identifican las etapas de planificación estratégica en la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente en BOLIPUERTOS, S.A, Puerto Cabello, destacando fortalezas y debilidades en las mismas. En tal sentido, considerando que el objetivo propuesto se correspondía con reforzar la función de planificación estratégica en la Dirección de Seguridad Industrial y Ambiente en BOLIPUERTOS, S.A, Puerto Cabello y considerando que en los resultados obtenidos en la descripción y análisis planteado, se impuso una homogeneidad relativa en las distintas respuestas emitidas por los sujetos en estudio sobre Planificación Estratégica; muchas de las cuales no se encuentran en correspondencia con las etapas propuesto por Serna (Ob. Cit.).Se reportan debilidades, fortalezas y lineamientos según los siguientes planteamientos:

1. En la primera etapa descrita, constituyen fortalezas: la existencia de principios corporativos, estos son considerados relevantes para la cultura corporativa en la dirección y además son por la percibidos. Se considera conveniente para reforzar este aspecto la formulación de una matriz axiológica corporativa en la Dirección, donde se definan principios y valores cónsonos con los generales de la organización y conecten a inversionistas, trabajadores, proveedores, ambiente y gestión pública; deben ser diseñados y divulgados a través de talleres, conferencias con contenido. Sobre lo anterior indudablemente servirá de estímulo y vínculo a la motivación laboral e incidan en el comportamiento, compromiso y disposición, con miras a crear hábitos de excelencia organizacional.
2. Constituye una fortaleza la participación de la Dirección en el diagnostico estratégico no obstante para reforzar esta etapa se sugiere diseñar talleres con la finalidad de estimular el análisis DOFA, que finalmente induzcan al pensamiento estratégico, análisis e vulnerabilidad, externo (POAN).de perfil interno (PCI) de acuerdo a las necesidades y exigencias sólidas, generar un desempeño laboral acorde con un verdadero “estratega”, tomando en cuenta

incluso reforzamiento de la cultura corporativa.

3. Con respecto a la tercera etapa, vinculada con el Direccionamiento Estratégico, constituyen fortalezas y se sugiere para su fortalecimiento actividades para potenciar acercamiento entre directivos y al resto del personal en el que se discuta que es lo que se pretende con las Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la organización, a fin de lograr compromiso activo de todos los miembros de la organización.
4. En la cuarta etapa, constituye fortaleza la proyección estratégica de la Dirección proponiéndose para reforzar esta etapa la implementación de mesas de trabajo partiendo de ¿cómo lo vamos a lograr? el direccionamiento estratégico que conduzcan a proyectos específicos para la Dirección. Tomando en consideración los factores claves de éxito organizacional, tales como: nuevas técnicas para el mejoramiento de la estructura físico-ambiental; talento humano, mecanismos de seguridad, recursos tecnológicos necesarios para dar cumplimiento a los planes previsto, estándares de calidad, responsabilidad social. Apostar a actividades programadas para el uso de Matrices de correlación de objetivos, con evaluación continua, donde el personal se sienta motivado a participar en situaciones de trabajo, donde se incluyan oportunidades de logro y reconocimientos que contribuya a elevar los niveles de satisfacción en el trabajo.
5. Se observan debilidades en la quinta etapa correspondiente a los planes operativos por lo que se sugiere involucrar en dichos planes de acción al personal de la Dirección donde se establezca el tiempo, metas, responsables, recursos, limitaciones y obstáculos. Implementar, talleres para resaltar la importancia de elaborar planes operativos en correspondencia con los proyectos estratégicos.
6. En la sexta etapa, constituye una debilidad los elementos dirigidos al monitoreo estratégico, Se propone como lineamiento establecer: el nivel de desempeño organizacional de ese departamento dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada, a nivel corporativo, funcional y operativo.

A de mesas de trabajo dirigidas al diseño de los indicadores de gestión, evaluando su aplicabilidad y desempeño. Cabe señalar lo conveniente en el diseño de tales índices la interrelación e interdependencia de las direcciones de Bolípuertos.

Referencias

- Anderson John, Cleveland Gary y Schroeder Roger (1989). *Operations strategy. A literature review*. Journal of Operations Management, 8 (2) , pp. 133-158.
- Arias, Fidias. (2006). *El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela
- Banco Interamericano de Desarrollo (1999). *Planeación Estratégica*. Prototipo 2.
- Bateman, Thomas y Scout Snell (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Canales (2001). *Investigación cualitativa y reflexividad social*. Medellín. Colombia.
- Comisión Económica para la América Latina (CEPAL 2011). Políticas portuarias. Publicaciones de las naciones unidas. Chile. Publicación en línea. Disponible en:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6360/1/S1100939_es.pdf
. Consulta 2013. Marzo 10.
- Etkin Jorge (2006). *Gestión de la complejidad. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Francés, Antonio (2009). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Editorial Pearson. México:
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025. *Plan de la Patria 2025*. Hacia la Prosperidad Económica. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.446 [Extraordinaria], Caracas, lunes 8 de abril de 2019. En línea. Disponible: <http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2019/04/GOE-6.446.pdf>. Consulta 2019. Agosto 10.
- Serna, Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría- Metodología*. 3R Editores. Santa Fe de Bogotá.

CAPITULO 9

ÉTICA Y LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

José Sánchez
José Infante
José Mata

Introducción

Si observamos las realidades económicas, sociales y políticas en América Latina en el siglo XX, ha sido un tema de permanente preocupación, las políticas macroeconómicas, sus efectos sobre el ahorro, la inversión y sus repercusiones en términos de distribución del ingreso fueron tan desiguales, lo que conllevó a que contribuyera al aumento de los niveles de pobreza. La llegada de la globalización, un fenómeno que afectó, directa o indirectamente a todos los habitantes del planeta y evidentemente la principal causante del cambio de orden mundial.

La crisis que atraviesa actualmente las organizaciones del sector público ha sido ocasionada por las personas que en los últimos tiempos que la han dirigido no tienen las herramientas más adecuadas para ese cargo que ha ocupado, en donde no tiene una visión donde está ubicada la organización y donde debería llegar en un futuro, la falta de hacer una planificación estratégica, buscar nuevos mercados, mantener cordialidad y entusiasmar a sus empleados a lograr objetivos, metas, es aquí donde la junta directiva ha fallado como hacer un liderazgo transformador, realizar innovaciones, aplicar tecnologías que ayuden a automatizar los procesos productivos, actualización de los procedimientos de las actividades que se desarrollan dentro de la organización

Cuando aparece la crisis en las Organizaciones, que impactan los objetivos gerenciales, emergen situaciones adversas, y los equipos de trabajo se ven expuestos a condiciones desfavorables, que impactan la estabilidad, y afectan la motivación, es cuando aparecen ambientes propicios para errar en cuanto al estilo gerencial a utilizar, e inclusive a comprometer la ética organizacional, es allí donde

se podría caer en el error, de actuar bajo la premisa maquiavélica del “fin justifica los medios”, o no importa la gente, importa la empresa, es allí donde surgen preguntas, tales como: ¿Es necesario reflexionar sobre los estilos de liderazgo en tiempos de crisis?, ¿Realmente importa la ética en medio de esta crisis?, ¿Pueden los Gerentes actuar de acuerdo al estilo de liderazgo más propicio, cuando aparece la crisis?, por otro lado la ética de las organizaciones puede verse afectada, y es allí donde las preguntas a contestar son: ¿Se puede mantener un nivel ético apropiado en medio de la crisis?, ¿La crisis flexibiliza la ética de las organizaciones?

En este marco es necesario entender los diferentes estilos de liderazgo, sus elementos, enfoque, y por otro lado, entender la crisis como realidad que puede impactar a las organizaciones en un momento dado, y revisar como una empresa privada como Alimentos Polar en Venezuela, se manifiesta la práctica gerencial en un ambiente crítico como lo han especialmente estos últimos 3 años desde el 2017 al 2019, marcado por la hiperinflación, la turbulencia político-social e inclusive la diáspora profesional. Todo esto entendiendo como los aspectos éticos de la gerencia se vincula en este proceso.

Ética y Liderazgo en Tiempos de Crisis

De acuerdo con lo expresado por Moreno Pérez (2004), la ética no es una declaración de buenas intenciones, “colgada” en los documentos corporativos de la organización, o usada como un buen eslogan que agrada a la gente escuchar, en ese sentido lo realmente bajarla y llevarla a la práctica diaria de la empresa, es lo verdaderamente importante, y es eso lo que hacen los líderes éticos. En este sentido plantea el autor que el líder ético, debe considerar 7 claves “C”, como lo son: **Carácter:** que se manifiesta en el día a día, y que en momentos de adversidad, el líder da un paso al frente, mientras que otros pudieran dar un paso atrás. **Coraje:** que se manifiesta como una conducta que no permite acomodarse a la situación por conveniencia, el líder sabe decir “no”. **Credibilidad:** es reconocido por su consecuencia en el actuar. **Comunicar:** Saber decir lo que hay que decir, en el momento oportuno y con la capacidad de influir. **Conocimiento:** El líder sabe de qué

habla, tiene experiencia, y no pide a su equipo, lo que el mismo no es capaz de hacer. Compromiso: Es la capacidad de poner su propio ser en el objetivo de la organización. Comprensión: Es la capacidad de ponerse en los pies del otro, y entender las capacidades y vicisitudes de sus compañeros de equipo. También se habla de las e H. Humildad, Honestidad y Humor.

Desde esta perspectiva no existe forma de concebir liderazgo, sin ética, pues las características y competencias, descritas no son posibles, sin unas bases sólidas de valores y principios del propio líder. En este sentido se deja ver el compromiso del que dirige las organizaciones, no solo con los objetivos de la empresa, sino también con el equipo de trabajo, e inclusive con los clientes internos y externos.

En el trabajo de Brito. (2016), se citan unos autores que han contribuido al tema del liderazgo, como por ejemplo, Burns (1978) quien definió dos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional, al respecto comenta:

“Evidentemente, el liderazgo sólo se entiende en un contexto plural, esto es, un líder siempre necesita de sus seguidores. Por lo tanto, parece necesario poner énfasis en el aspecto de las relaciones y esto lleva ineludiblemente unido la consideración de la ética. En el ámbito organizacional Bass (1985) desarrolló de forma sistemática su modelo de liderazgo transformacional a partir de lo que Burns (1978) planteó como dos tipos de liderazgos opuestos en continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). El liderazgo transaccional consiste en el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y mediante éste se confirma una relación costo-beneficio. Mientras tanto, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado los intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y en consecuencia, se producen cambios en los grupos, organizaciones y la sociedad (Bass, 1985)”

Es muy interesante estos dos enfoques de liderazgo, puesto que en el llamado liderazgo transaccional, la relación se manifiesta como una especie de relación comercial de compra-venta, en la cual el líder da y recibe, de acuerdo a los intereses mutuos que mantienen la relación viva. Es un simple juego transaccional, en la que pareciera no haber un compromiso real, y genuino, ya que siempre que las condiciones estuvieran más o menos favorables, estará funcionando la relación, pero aquí lo preocupante es que cuando la situación aprieta, y sobreviene alguna crisis, en la cual se necesita más que un compromiso basado en intereses básicos, entonces tanto el líder, como el colaborador, pueden fácilmente abandonar la empresa, en el sentido de no estar dispuesto a realizar sacrificio alguno, pues ya no funciona la relación comercial.

Hay otro aspecto que atraviesa el liderazgo, como lo es el llamado Coaching, al respecto cito el trabajo de Loaiza (2015), quien señala que la esencia del coaching es “ayudar a las personas a moverse en pro de desarrollarlas habilidades que desea así como de encaminarse hacia la dirección que desea despertando de manera congruente su potencial”. También cita a Echeverría (2006), quien indica que las distinciones, a la hora de formar nos como coach, se traducen en escuchar, hablar y observar. En el campo empresarial, el escuchar efectivo implica más que observar los estados verbales y del cuerpo, también hay que ver las emocionales.

Es por tanto que el coach empresarial, va más allá de lo mero transaccional, e inclusive más allá de lo transformacional, pues su objetivo no es imponer objetivos a su gente, sino por el contrario, entender la situación emocional de cada uno de los individuos de su equipo, y facilitar el proceso de desarrollo de la gente en pro de los objetivos empresariales. Por lo tanto el planteamiento es que existe un nuevo estilo de liderazgo, denominado el liderazgo coaching, donde el líder lleva a sus seguidores hacia el claro entendimiento de la importancia de su trabajo, de la meta compartida y de los valores, para orientar los planes, decisiones y acciones.

En su trabajo concluye en que en Venezuela se requiere líderes más fortalecidos y orientados a la competitividad, con visión transformadora y promotores de

confianza, de participación, de conocimiento y de actitud favorable, traducida en optimismo. Líderes que innoven y otorguen empowerment a su gente, que dentro de sus estrategias sean más empáticos y flexibles, resultando el líder venezolano como un privilegiado en creatividad y potencialidad de innovación así como emprendedor.

Liderazgo gerencial en tiempos de crisis en Alimentos Polar

En la actual crisis que atraviesa a Venezuela, y que ha penetrado todos los sectores de la sociedad, no se escapa el sector industrial, y específicamente la industria de Alimentos, y Bebidas, en la cual Empresas Polar se ha mantenido como una referencia en cuanto a su permanencia y capacidad para adaptarse a los cambios, y lograr surfear la ola de la crisis.

En cuanto al rol de los gerentes y su liderazgo frente a la crisis, es sin duda la fundamentación en la ética, el pilar fundamental para llevar adelante la práctica gerencial, no es en vano que existe una fundamentación teórica sobre valores y principios de Empresas Polar, los cuales se ponen de manifiesto, en diferentes documentos que circulan por la organización, pero también existen programas coordinados a través de los líderes que se encargan de propagar estos documentos, no obstante resaltando los mismos en estos tiempos de crisis. Los esfuerzos se han duplicado en el sentido de establecer lineamientos que invitan a los gerentes y líderes de la organización, a mantener vivo el código de ética de Empresas Polar, y también en paralelo a establecer políticas y normas al respecto. En estos últimos años, desde el 2017 al año actual 2019, se han ejecutado gran cantidad de iniciativas, talleres, conferencias, y programas con los líderes, y sus equipos para afianzar los valores de la organización. En cuanto a la capacidad para afrontar la crisis, es sin duda la personalidad del líder la que se pone de manifiesto.

Ética y Liderazgo en Tiempos de Crisis en Organizaciones Públicas

Al emerger una crisis en cualquiera organización va llevar como consecuencias unas turbulencias de interrogantes de preguntas en las principales direcciones de

la organización, en donde se va analizar las causas que originaron estas perturbaciones que va colocar traba para el buen desenvolvimiento y desarrollo de su proceso productivo y financiero, en el aspecto de motivación, psicosocial y desestabilidad mental y financiera del personal que allí labora, que pueden producir hasta situaciones mortales por el problema que se vienen encima. En este caso podemos citar a las organizaciones del sector público que en los últimos años en Venezuela ha sufrido un impacto fuerte por la corrupción que se ha originado en ellas; en donde siendo algunas organizaciones productivas que agregaban Valor al Producto Interno Bruto del país, en estos momentos se encuentra en una situación totalmente críticas en donde sus indicadores de producción e inventario está en cero (0); esta situación se ha presentado por deficiencia en el Liderazgo y falta de ética en las personas que ha colocado como directivos en dichas organizaciones.

Se ha inmiscuido la Política en estas organizaciones colocado a un personal no capacitado para los cargos que ha ejercido, en donde no cuenta con un aval académicos y con experiencias en cargos similares, aparte de esos viene envueltos en trama burocráticas que benefician a sus personas de confianza por ser de la misma corriente del partido político y por sus amistades, si tomar en cuentas su capacidad académica, analítica para resolver los problemas que se pueda presentar en las organizaciones del sector públicos y direccionara a que salga victoriosa y que produzca un rendimiento financiero y que se encargue de mandar a formar, a realizar cursos, especializaciones a su talento humano, en equipo de trabajo, las nuevas herramientas tecnológicas..

Monasterio (2008) indica que la gerencia del sector público enfrenta los nuevos dilemas éticos que emergen en las turbulencias de esta década (2000 al 2010). Las evidencias existentes revelan que en la administración pública hay poca capacidad para disipar los problemas éticos concretos de la vida cotidiana y los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre.

En muchas organizaciones públicas se encuentra una Gerencia caótica, por el personal que la dirige por carecer de un buen liderazgo y no contar buenos

principios de valores que respalde esa dirección que ejerce, algunas veces por colocar personal militar a dirigir dichas instituciones que ellos carecen de conocimientos sobre los principios básicos de la Gerencia administrativa, economía, además quiere conducir las organizaciones públicas como si fuera una Institución Militar. Estas causas que se ha presentado ha traído como consecuencias que el personal que lleva años trabajando y se había preparado académicamente, cursos de mejoramiento profesional y conocía todos los roles de la organización ha tenido que renunciar a su cargo por no verse involucrado en casos de corrupción, y las personas que se ha quedado en sus cargos, algunas de ellas han tenido que ir a la cárcel por algún delito de corrupción siendo inocentes como ha pasado en muchos casos y en otros casos ha sido despedido por no realizar un trabajo que esta fuera de los procedimientos administrativos y de calidad de la organización, es decir, lo obliga que realice labores o ejecute orden fuera de la ética profesional que puede perjudicar a un tercero, a la ciudadanía.

Obuchi, Abadi y Lira (2011, p. 193) realizan una investigación en 16 empresas venezolanas, estudiadas en el marco de las políticas públicas durante 2002 a 2009, y señalan que la “evidencia histórica y la investigación académica muestran que el control estatal de la producción y planificación central suelen tropezar con algunas dificultades que conducen a problemas típicos de ineficiencia y escasez, como los que caracterizan a la economía venezolana”.

Se podría decir que una de las causas del debacle económico en las empresas venezolanas ha sido que ha sido politizadas igual que a las personas que ha colocado como a sus principales líderes y también carecen del conocimiento gerencial y administrativo adecuado, faltan de experiencia en el manejo de conducir una organización bajo la presión de tomar decisiones acertadas y tener un aval de informaciones confidenciales que muestre los verdaderos errores en la mala gestión y cuales sería los procedimientos adecuados para recuperar económicamente dicha organización.

Ética y Liderazgo

Lussier y Achúa (2005), Liderazgo, refieren que es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio. Pudiéndose definir en principio como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Lussier y Achúa (2005), la ética es el conjunto de normas que rige la conducta en términos de lo que es o no correcto. Al momento de revisar el liderazgo ético, se debe tener en cuenta algunas consideraciones como la influencia de los rasgos, las actitudes, la moral establecida y la situación en la ética, cómo la gente justifica algunas actitudes no éticas y cuáles son las normas básicas para una conducta ética esperada socialmente.

Se puede decir que en las organizaciones públicas existen una deficiencias de ética entre sus principales líderes que la conducen, igualmente suceden con algunos trabajadores que por estar emocionalmente desequilibrado no son responsables en las actividades que realiza en dicha organización, a veces no cumplen con el horario de trabajo; se debería dar programas de ayuda a todos los trabajadores para hacer hincapié en la ética en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, con la orientación de tener una persona emocionalmente equilibrada que vea la vida de una forma positiva y una actitud proactiva e integridad para el desarrollo humano y así mejorar el rendimiento financiero y productivo de una organización.

Robbins (2009), los líderes auténticos saben quiénes son, lo que creen y valoran, sus seguidores los consideran personas éticas y una de sus cualidades más importantes es que generan confianza.

Max Weber (1947), fue el impulsor del liderazgo carismático, quien desde hace más de un siglo definió carisma como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo,

por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o al menos con poderes específicos excepcionales”. El carisma es una palabra griega que significa regalo, don o cualidad.

Bass y Avolio (1994), identifican dos clases fundamentales de liderazgo: “transaccional” y “transformador”. Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras que los transformadores se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado. Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente transaccionales mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformacionales.

Burns (2003), realiza una comparación entre el liderazgo transformador y el transaccional, establece que el primero se basa en valores finales tales como justicia, igualdad y derechos humanos, transmitidos a través de la educación, mientras que el segundo se apoya en valores modales como la honestidad, lealtad y respeto por medio del entrenamiento en el cual puede usarse la coerción.

Bass y Avolio (1994), definen a los líderes transformadores primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de los que se espera de ellos. Por lo cual el liderazgo transformador está conformado, por Carisma, Inspiración, Estimulo Intelectual, Consideración Individualizada.

O'Connor y Lages (2005), indican que la esencia del coaching es “ayudar a las personas a moverse en pro de desarrollar las habilidades que desea, así como de encaminarse hacia la dirección que desea despertando de manera congruente su potencial”.

Echeverría, (2006). El coaching ayuda a desarrollar las competencias necesarias para el profesional tales como: facilitar procesos de transformaciones individuales y grupales que permitan el logro de los objetivos, diseñar y coordinar talleres, cursos

y seminarios para posibilitar el desarrollo personal y profesional y realizar consultoría en organizaciones.

Echeverría (2011) plantea en su estudio *Ética y Coaching Ontológico*, que la crisis más profunda que hoy la humanidad experimenta, y en especial la cultura occidental dentro de su proceso de globalización, es la crisis en el ámbito de la ética.

Será la falta de un líder especialista en Coaching que se reúnan los jefes de los diferentes departamentos y en especial de recursos humanos para investigar cuál es la falla que ocurre en la organización y de esta manera realizar una planificación para hacer charlas de motivación, aplicar cursos de liderazgo y ética en los procesos y funciones que realiza cualquier persona que labore en la organización, que se forme equipo de trabajo que genere ideas innovadoras, creativas, que busque otros mercados emergente en donde la organización se fortalezcan y salga airoso de la crisis que se puede encontrar sumergida por falta de un liderazgo acorde a los nuevos tiempos que se presentan en cada momentos por estar un mundo tan cambiantes por las circunstancias de los mercados globales y las crisis financiera que aparecer en estos tiempos que vivimos, es aquí donde debe venir un líder innovador por tal sentido se debería aplicar ese paradigma en Venezuela, liderazgo innovadores, Coaching y Ético, creativos.

Amartya Sen (2000): "la racionalidad económica se abre a la racionalidad ética como fundamento de la nueva economía". La transformación ética de la racionalidad en la economía real lo encuentra Sen en el comportamiento de los agentes económicos.

Gestión Pública Local en la actualidad

Venezuela se encuentra organizado como un país con una estructura federal en que coexisten tres niveles diferenciados de gobierno: el nacional, el estatal y el municipal. Esta división está acompañada por un reparto de atribuciones entre los distintos niveles de gobierno, dentro de las cuales se encuentran el ejercicio de las

potestades tributarias y las funciones de gasto de acuerdo a sus respectivas competencias.

Es a partir del año 1999, cuando se inicia un cambio de la Constitución de la República, donde se pasa de una democracia representativa a una democracia participativa, en la cual el enfoque de la administración pública que se plantea en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (GO N° 36.860 del 30-12-1999) vigente, es una administración que debe ser flexible y dinámica, su ejercicio estará marcado por una serie de principios entre los que tenemos la legalidad, honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, servicio de los particulares, responsabilidad.

Donde su fuente de ingreso se ve afectados por la situación económica que atraviesa el país, en primer lugar la principal fuente de ingreso que posee el país es la exportación de petróleo y está se encuentra en su mínimo histórico por lo tanto impacta la gestión local por que va tener menos recursos del situado constitucional, en segundo lugar la otra fuente de ingreso que va tener los gobiernos locales va ser los ingresos propios que son en base a la actividad económica que se desarrolle dentro de sus municipios y está también se ve afectada por la situación económica y de hiperinflación que se encuentra el país.

Esta situación antes descrita, afecta la gestión local, esto es debido a que ella está inmersa en contexto donde los ingresos son cada vez más limitados y las demandas sociales al contrario se incrementan cada día con mayor rapidez debido al deterioro de los servicios públicos como sería el caso de la demanda de agua potable. Esta realidad se enfrentan los líderes de los diferentes municipios que deben buscar maneras ingeniosas de dar respuestas a su problemáticas.

Por ello, las organizaciones hoy más que nunca deben manejar eficientemente sus operaciones, lo que hace necesario contar con factores internos adecuados, como una administración que garantice el manejo eficiente de los recursos y factores

externos como proveedores de confianza que reabastezcan a la compañía con rapidez, permitiendo reducir el costo de mantener existencias.

Al respecto, Koontz W. (2003:6) define la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Por otro lado, Chiavenato I. (2005:11) la define como “el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos”.

Es decir, la administración es un instrumento fundamental en el desarrollo de las organizaciones porque involucra a todos sus actores de manera que trabajen coordinadamente para lograr los objetivos propuestos en su formación. En el caso de las organizaciones privadas, el objetivo fundamental también va ser mejorar día a día en su funcionamiento, para lograr con el menor uso posible de recursos, incrementar de manera constante los niveles de satisfacción de sus ciudadanos.

Las organizaciones públicas y privadas en Venezuela hoy en día están inmersas en un entorno dinámico y complejo, afectado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales; en este contexto también se encuentran inmersos los elementos éticos de los integrantes de la organización. La ética, o filosofía moral, es la rama de la filosofía que estudia la conducta humana, existen autores que definen a la ética como la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. O sea, es ciencia de una forma específica de conducta humana. pág. 25 Adolfo Vázquez.

En el año 2007, la crisis económica financiera ocurrida en los E.E U.U, la más profunda y extensa en 70 años, y tal vez la más grave de la historia moderna, se evidencio que fueron prácticas y actitudes que con el tiempo se pervirtieron, donde quedó demostrado fraudes diversos, irresponsabilidad en la toma de riesgo, explotación de los más débiles y deslealtades de gerente que se traduce como una crisis ética.

Son muchos los filósofos que a lo largo de la historia han trabajado y desarrollado teorías éticas, como Aristóteles y la ética de Aristóteles se basa en el concepto de felicidad. El planteamiento de Aristóteles es bastante simple, una acción es correcta si me hace feliz y es incorrecta si no me hace feliz, o Immanuel Kant, sus obras sobre ética se caracterizan por la libertad humana, por la dignidad del hombre y del hecho de que la obligación moral deriva de la razón. Y así, nos encontramos con una escritura difícil y sistemática. La ética Kantiana es de inspiración tanto cristiana como ilustrada, lo que confiere a su doctrina una serie de dramáticos claroscuros, ambigüedades y contradicciones que ponen de relieve la grandeza y a la vez las miserias de la aportación Kantiana.

En su libro Ángela Uribe Botero Ética Responsabilidad Social y Empresa establece que existen dos grandes familia de problemas éticos relacionado con la praxi empresarial. Por un lado estarían aquellos problemas que atañen a los compromisos valorativos que lo llamara comunitarios, porque tienen que ver como las personas que hacen sus organizaciones comunidades morales y por otra parte existirán aquellos problemas éticos propios de la praxis empresarial, que están relacionados con las obligaciones morales de los individuos y los llamara plurales. Lo cual genera un tensión dentro de la organización en las formas de asumir la vida ética dentro de las organizaciones.

En el proceso de planificación como lo establece Idelfonso Camacho, la ética brota de la misma entraña misma de la acción directiva, afirmando de esta manera que para conseguir el éxito a largo plazo debe existir una relación con la ética, por lo tanto la ética debe influir en todos los niveles y procesos directivos, conllevando a las dimensiones ética, estar presente dentro de la empresa y en todo lo que hace, inclusive en la planificación estratégica no escapa a ello, donde se detectan necesidades y oportunidades, se fijan objetivos, se establecen alternativas estratégicas y se eligen entre ellas para terminar elaborando planes, en cada uno de los pasos antes señalados contiene significados morales.

Referencia

- Angela Uribe Botero (2005). **Ética, responsabilidad social y empresa**. Escuela de Ciencias Humanas. Bogotá.
- Borjas de Xena y Monasterios de Márquez (2012). **La Gerencia Venezolana. Una Perspectiva desde la Complejidad**. Cuadernos de Administración. **Universidad del Valle**. Vol. 28. N°. 48. Julio -Diciembre de 2012.
- Chiavenato, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Loaiza y Pírela (2015). **Liderazgo en Organizaciones Venezolanas**. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 20. N° 69, 2015, 152 – 171. **Universidad del Zulia (LUZ) _ ISSN 1315-9984**.
- Matteo Carmen Aurora (2014). **Gerencia y Desarrollo Sustentable: un Enfoque de Ética y Responsabilidad Social**. **Universidad Central de Venezuela**. Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL). **Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC) Mérida – Venezuela. ISSN: 2244-7423**.
- Koontz, W. (2003), **Administración, una Perspectiva Global**. Mac Graw Hill. México.
- Soto Eduardo (2015). **Liderazgo de las Empresas Privadas Venezolanas del Siglo XXI**. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 2015, Vol. XXI, No. 1 (ene-jun), pp. 107-127. recibido: 26-10-2014 / arbitrado: 29-01-2015. **Universidad Central de Venezuela**.

CAPITULO 10

EL PRECIO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Emmary Pinto

Introducción

Naturalmente que un jefe está en ese lugar jerárquico y de responsabilidad para tomar algunas decisiones, pero no para hacer el trabajo de sus colaboradores, y mientras más les permita ejercer el juicio, negociar sus diferencias y establecer parámetros para situaciones futuras semejantes, mayor será el desarrollo de su gente y él o ella tendrá que hacer menos trabajo de detalle. Muchos caen en la tentación de actuar como jueces ante sus colaboradores, con una idea equivocada de la jerarquía, porque este ejercicio del poder los hace sentir importantes y necesarios. Las culturas autoritarias producen una actitud de sumisión y dependencia en la gente, y llevan a que se vuelva una expectativa normal que el jefe decida los conflictos de sus subalternos. Un buen jefe intermedia los conflictos, pero induce a sus colaboradores a crecer y resolverlos por ellos mismos. De esta cultura organizacional de negociación depende en gran medida la efectividad de las empresas y el éxito de sus gerentes.

El líder debe buscar resultados para todos, no solo para él. El liderazgo constituye un estilo de vida que camina hacia la transformación de la sociedad. La sociedad necesita del liderazgo y el lugar donde este comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario. Para responder qué es el liderazgo y construirlo hay que estar a la ofensiva, es decir primero hay que construir un sueño y después tratar de hacerlo realidad, utilizando los medios necesarios, responsabilidad y motivación. La sociedad actual necesita líderes que cuenten con una buena base y sepan cuál es la dirección correcta en la que deben caminar para conseguir la meta fijada. A la pregunta ¿qué es el liderazgo en la sociedad? hay que responder rotundamente que es la asunción de responsabilidad, es ser creativo, innovador, proactivo, asertivo, arriesgado, optimista y luchador por una sociedad mejor.

Gran parte de la discusión actual sobre la gerencia exalta tanto el papel del liderazgo que termina ocultando un hecho incontrovertible, los resultados que obtiene una organización son consecuencia de la acción de un conjunto de personas y no tanto de unos seres especiales llamados líderes. El reto es asegurar que todos los integrantes de una organización desarrollen las conductas que realmente contribuyen a que ésta sea sólida y perdure en tiempos difíciles. En función a lo anterior, se presenta como interrogante ¿Y a qué se refiere la gente en sociedades como la venezolana cuando, por ejemplo, de una organización se afirma “le falta un líder” o cuando del país se dice “necesitamos líderes”? Esta interrogante, en rigor, debería ser respondida empíricamente, mediante algún método de indagación, sin embargo, con fines de reflexión, es pertinente hacer con este artículo, algunas consideraciones sobre el tan actual tema de los líderes y el liderazgo.

La filosofía del Liderazgo

Entender como el hombre común se acerca al conocimiento, viene siendo una de las vías de investigación más prolíficas de las ciencias sociales. Sin embargo, no por más estudiada resulta más conocida. Por ello resulta acertada la cita de Jiménez Murillo (1997, p. 75) cuando señala la expresión de Einstein “...es más fácil desintegrar el átomo que el prejuicio”. Su aceptación implica reconocer lo complejo que resulta comprender al sujeto como pensador social buscando significar su mundo y, para ello, construyendo y organizando lo que sabe y conoce de él. Los referentes epistemológicos, se entretejen en los paradigmas emergentes, específicamente en el construccionismo social. Sin duda alguna al abordar los objetivos de esta investigación desde una perspectiva social, discursiva y metodológicamente cualitativa en las organizaciones, se abren las puertas a comprensiones propias de un paradigma con fuertes bases en lo cultural y sus dinámicas particulares en los grupos.

Antes de 1949 los estudios sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría

del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, la cual perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

Al respecto Koontz y Wehrich (1998) señalan:

A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos. La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos claves de liderazgo: impulso (lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo (p. 536).

En líneas generales, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. En realidad, la mayoría de los así llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta. Estas construcciones teóricas en torno a la epistemología, resultan de gran importancia para desarrollar el presente artículo, ya que, en una organización, son diversas las voces que se entrelazan en discursos acerca del liderazgo. La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. La filosofía del liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Definiciones de Liderazgo

Muchos autores coinciden en que el liderazgo es uno de los temas más estudiados y de los menos comprendidos, de lo cual se desprenden las dificultades existentes para seleccionar y desarrollar líderes. Existen muchas definiciones y teorías sobre

el liderazgo, y cada una de ellas enfocada en elementos del fenómeno, entre ellos, el líder, los seguidores, el contexto, el proceso, el objetivo y la causa o propósito. No existe una definición única del liderazgo, la misma abarca varios aspectos, cada autor le da una connotación particular al significado de este término, sin embargo, a continuación, se citan algunas de estas definiciones:

Según Koontz y Weihrich (1998) afirman lo siguiente:

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades (p. 532).

A juicio de Etling (2005, p. 23) el líder es una “persona que influye sobre los demás”, puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Otra definición es la aportada por Dilts (1998) donde dice que el “liderazgo es la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo” (p. 22). Desde el punto de vista de Hunter (1996) va más allá al definir liderazgo como el “arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común” (p. 38). En el marco educativo, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) definen el liderazgo educativo como aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, son escasos los autores que estudian cómo influye el líder.

Por su parte, la Real Academia Española (2014) por líder se entiende aquella “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”, en virtud de ello, un gerente efectivo no puede limitarse a dar órdenes a subordinados que trabajan por un simple salario, la experiencia y la investigación muestran, que un buen gerente se ocupa de la gente y la motiva con algo más que dinero, trata de construir cultura y de ver el mediano y largo plazo. Ver nada más el presupuesto

anual, centrarse en los detalles de un plan, evadir el conflicto y apegarse a las reglas, por nombrar sólo algunos elementos con los que se ha puesto de moda caricaturizar a la gerencia, no son rasgos típicos de la gerencia sino de la mala gerencia o, si se quiere, de la gerencia incompetente. De igual manera podría decirse que el líder que arrastra voluntades y lleva a un grupo a dónde él o ella quiera, sin propiciar dudas ni hacerse vulnerable permitiendo que sean bien articuladas las posiciones divergentes, no es otra cosa que un mal líder.

Tipos de Liderazgo

Según la opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo, el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Max Weber (1999) hay tres tipos puros de liderazgo:

- **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo. Un ejemplo de líder carismático por excelencia es Adolfo Hitler.
- **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplo: un reinado.
- **Líder legítimo:** es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un liderazgo por medio de la fuerza no es otra cosa que carencia del mismo. Es una

contradicción per se, lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

Otra clasificación es la que señalan Koontz y Weihrich (1998) en su libro "Administración una perspectiva global", indican varios estilos de liderazgo, clasificándolo como líder autocrático, líder democrático o participativo y líder liberal. Citándolos de la siguiente manera:

El **líder autocrático** impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. El **líder democrático**, o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados. El **líder liberal** o de "rienda suelta" hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (p. 537).

Esta clasificación de los estilos de liderazgo presenta variantes, por ejemplo, el líder autocrático se le considera benevolente, al líder participativo se le considera como una persona que presta apoyo a sus seguidores, mientras que el líder liberal es simplemente una figura de apoyo para sus subordinados. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su rol, a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de sus objetivos, y eso es lo que buscan las organizaciones, administradores capaces de ejercer un liderazgo eficaz en las mismas. La esencia del liderazgo son los seguidores, dicho en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

Impacto del líder carismático en las organizaciones

La palabra carisma proviene del griego que significa, "don de inspiración divina". Ser carismático o no es una cualidad que puede poseer cualquier persona sin necesidad

de ser líder. Según la Real Academia Española (2014), carisma es una “especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar”. A pesar de ser un concepto, sobre él no existe un consenso en su definición, todos los expertos coinciden en que el carisma provoca fascinación. Sin embargo, como tal, se trata de un concepto subjetivo en el que depende de la persona que juzgue al líder. Se han encontrado muchos conceptos de carisma, pero el común denominador es un componente de religiosidad y gracia extra natural que ha permanecido en el tiempo.

Peter Drucker tenía profundas dudas sobre las bondades del líder carismático, basadas en tres tendencias conductuales que observó durante sus largos años de estudio y experiencia (Drucker, 1989):

- El líder carismático disfruta del culto a su personalidad, aunque no lo reconoce. Su ego es tan grande que muy poco tiene lugar sin su aprobación, o por causa distinta a su inteligencia, ocurrencia o buena voluntad. Sus seguidores, que lo saben, pero lo callan, optan por nombrarlo, recordarlo o reconocerle públicamente su grandeza y condición de “único”. Ello le refuerza una suerte de apariencia de modestia y sencillez del poder. Los seguidores saben lo peligroso de este encanto por “la miel del Yo”, pero al mismo tiempo lo exaltan disfrazándolo de creatividad, inteligencia e indispensabilidad. Esta relación crea seguidores adulantes y sumisos que presentan al líder lo que “quiere y debe” escuchar, callando lo que no está bien por miedo a perder su afecto, beneplácito o cuota de poder.
- El carisma está asociado con un componente emocional que no es positivo sino instrumental; es decir, manipulador de los seguidores para el logro de intereses propios. El líder carismático fundamenta su liderazgo en el vínculo emocional que lo conecta con sus seguidores. La influencia sobre otros no siempre obedece a la posición de respeto, congruencia y credibilidad del líder, ni a los beneficios para los seguidores, sino esencialmente a la fuerza, el poder y el control que ejerce el individuo carismático.
- El líder carismático es excelente planteando los fines, los lugares mágicos, hermosos o de grandeza hacia donde conducirá a la organización o nación, pero se queda corto en los medios, en los “cómo”, en el desarrollo y el cierre de programas específicos para aterrizar sus visiones grandilocuentes. (p. 350)

Los líderes carismáticos también tienden a ser narcisistas, es decir, enamorados de sí mismos, activamente comprometidos con la promoción propia y centrados en los medios de comunicación internos o externos en los que aparecen como estrellas de

películas, oradores agudos, estrategas y visionarios que atraen e inspiran a miles de seguidores. El exceso de confianza los hace muy espontáneos, les fluyen las ideas con rapidez, se sienten libres de cualquier control o norma para decir y hacer, lo cual refuerza la creencia de ser invencibles. Esta confianza en sí mismos inspira aún más a sus seguidores. Disfrutan la adulación, sin darse cuenta de su efecto corrosivo. Los líderes narcisistas rechazan la crítica y la evaluación de la realidad en términos de fortalezas y debilidades. Tal predisposición erosiona su capacidad para escuchar la diversidad de opiniones y perspectivas. Como se ven amenazados y se protegen permanentemente, es muy difícil acercárseles de forma natural, lo cual profundiza su tendencia al aislamiento. Se refieren mucho a la necesidad de trabajar en equipo, pero en la práctica exigen cerrar filas de manera obediente y subordinada.

Kernberg (2005) da un repaso a la definición del narcisismo desde la teoría psicoanalítica de la meta-psicología. Esta lo define como la “investidura libidinal del sí mismo. La libido narcisista es la libido investida en el sí mismo, refiriéndose a la libido como una de las dos fuerzas motivacionales de la organización de la personalidad, siendo la otra la agresión” (p. 23). Las personalidades narcisistas se estudian desde hace muchos años. Los especialistas coinciden en que todos somos algo narcisistas porque esto nos permite advertir nuestras necesidades y equilibrarlas con las de los demás, pero advierten que, cuando el narcisismo es extremo, se está en presencia de un desorden de la personalidad. En tal caso, la persona sobreestima sus habilidades y tiene una necesidad excesiva de admiración. Vive centrada en sí misma, se admira y sólo le interesan sus necesidades. Por ejemplo, la concentración del gerente narcisista en sí mismo y en sus logros le hacen sentir invencible, lo que le conduce a un comportamiento inadecuado o indignante, de allí que no ejerce de forma adecuada su rol de líder organizacional.

Ser un líder carismático y narcisista no es condición necesaria y suficiente de fracaso, improductividad o engaño, porque también tiene sus fortalezas. El gran peligro está en que este tipo de líderes, cuando no tiene sólidas anclas de

autocontrol, autoconocimiento y respeto por el otro, se vuelve agresivo, inestable, impredecible y, en consecuencia, poco confiable. Por ello, las amenazas percibidas, esas que no requieren ser reales, le disparan la rabia y la impulsividad en el discurso y la acción, mientras que los logros le alimentan el ego, el sentimiento de poder y gloria.

Características de un buen líder

Los líderes eficaces con los que Drucker se encontró en su vida tenían una característica común: no eran carismáticos. Todos los buenos líderes con los que trabajó y a los que conoció o estudió en detalle, tenían muy claros cuatro aspectos del liderazgo (Drucker, 1996):

- Que el liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero, sino responsabilidad: actuación congruente y socialmente comprometida con el servicio, para asegurar el bienestar material y espiritual del colectivo de seguidores.
- Que los líderes son muy visibles y, por ello, dan el ejemplo, se comprometen con su condición de ser responsables ante los seguidores. Los buenos líderes se aplican a sí mismos la “prueba del espejo”: se aseguran de que la persona que ven en el espejo en la mañana sea el tipo de personas en las que creen, las que quieren ser, las que respetan profundamente.
- Que un buen líder no es una persona popular, o querida o admirada, sino una persona que faculta a los seguidores para que hagan lo correcto y produzcan resultados.
- Que la única definición válida y permanente de líder es alguien que tiene seguidores. (p. 217)

Los buenos líderes, en general deben poseer o desarrollar las siguientes cualidades:

- Tener un pensamiento positivo.
- Ser honestos.
- Incentivar una buena comunicación.
- Establecer estrategias para una vida equilibrada.
- Saber delegar.
- Inspirar al grupo.

- Apreciar los logros.
- Dar créditos cuando corresponda.
- Alinear al equipo.
- Ser el guía.
- Fomentar el crecimiento.
- Mantener una posición neutral.
- Fomentar los buenos hábitos.

Consideraciones finales

Para poder dar respuestas exitosas el liderazgo exige creatividad, es decir el líder debe innovar y atreverse a mejorar cosas que parece que son inamovibles. Para un líder no es suficiente con tener talento, carisma, experiencia, motivación, buena voluntad, debe desarrollar la intuición para percibir a las personas en toda su dimensión e identificar el talento verdadero cuando lo vea, luego prepararse para cultivarlo y desarrollarlo hasta su máxima capacidad. El líder debe integrar los principios de honestidad, coraje, resiliencia, persuasión y fuerza de carácter, esto le permitirá ganarse día a día la confianza absoluta de su gente y les creará la motivación para seguirlo en su proyecto. Un buen líder debe ocuparse de las personas y de su bienestar, es decir, desarrollar relaciones de empatía, tratar a la gente como los sujetos principales y socios del proceso productivo, no como simples subordinados, estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona.

El liderazgo puede ser también peligroso y dañino para familias, organizaciones y naciones. Si se aplica la perspectiva histórica a estos principios de liderazgo, simples y universales, se encontrarán muchos personajes que en su momento fueron percibidos como grandes líderes y luego no resistieron el paso del tiempo en ese sitio. Aunque hoy se les reconozca la magnitud de las obras que realizaron,

desde el punto de vista actual del liderazgo hay serios cuestionamientos para atribuirles tal calificativo, porque algunos carecieron de la integridad y la honestidad intelectual requeridas de un gran líder, por ejemplo, casos como el de Adolfo Hitler y José Stalin. Otros carecieron de empatía y, en lugar de ocuparse de la gente, la sometieron con el terror y la represión, también cabe destacar como ejemplos a Adolfo Hitler y Stalin, y los más cercanos Juan Vicente Gómez, Fidel Castro y Hugo Chávez. Otros, en cambio, que promovieron valores democráticos y buscaron con gran integridad la libertad y el bienestar de su gente, siguen siendo considerados grandes líderes de la humanidad, por ejemplo, Mahatma Ghandi y Nelson Mandela. En el campo gerencial, con virtudes como conductores de personas hacia destinos superiores, se pueden mencionar a Henry Ford, Thomas Watson, entre otros.

La historia muestra que de los líderes se puede esperar lo mejor y lo peor. El liderazgo en sí mismo no es garantía de efectos positivos. En Venezuela se puede lamentar el éxito que históricamente ha tenido un liderazgo mediocre para convencer a grandes colectivos de una idea con poco futuro, de una política ineficaz o de una estrategia incoherente. En la esfera política y empresarial reina la creencia de que el esfuerzo de pocos individuos, es la clave para alcanzar las metas colectivas. Ello ha debilitado en la conciencia social, la importancia de la acción de muchas personas en diversidad de lugares y áreas de trabajo, por largos periodos. La afirmación según la cual un líder es una persona que tiene seguidores, y nada más, resulta de gran trascendencia, porque revela la importancia estratégica de formar y facultar a los seguidores para que exijan un mejor liderazgo, mayor congruencia y actuación de valores, más tolerancia y promoción de la divergencia, y más responsabilidad por lo que ocurre y deja de ocurrir. Por lo pronto, el peso individualista en el análisis del fenómeno del liderazgo constituye una gigantesca barrera para que ello ocurra. Tanta energía se ha invertido en endiosar a los líderes que mucho trabajo costará ponerlos en su lugar de cara al futuro (Piñango, 2004). Tanto en reuniones de juntas directivas como en sesiones de trabajo con comunidades populares, desde cursos de posgrado y textos profesionales hasta la opinión de cualquier persona, es muy común hablar de las cualidades y bondades

de tal o cual líder carismático. Los medios de comunicación también le dan un uso recurrente al término, que por su frecuencia termina luciendo adecuado o conceptualmente correcto. No debe extrañar que se entienda de forma generalizada que el liderazgo carismático y el carisma son deseables y buenos. La cultura política venezolana, por ejemplo, tiene profundas lagunas en cuanto a la importancia y la necesidad del liderazgo. Con frecuencia sale a relucir el desconocimiento y la confusión de lo que es un líder, su papel social, sus cualidades y sus relaciones con los seguidores. Una sociedad que asocia la función de liderazgo con el carisma es, sencillamente, una sociedad vulnerable, es decir, tiene poca capacidad para identificar líderes congruentes y corre el riesgo de seguir al peor.

El carisma no está necesariamente relacionado con un liderazgo bueno o ético, aunque los buenos líderes pueden ser también carismáticos. El peligro del liderazgo carismático es que puede generar desde fanatismo al servicio de una visión para las mayorías hasta el sacrificio heroico al servicio de las minorías que entregan su causa en nombre de un bien superior. Los líderes carismáticos tienden a jugar al todo o nada porque, para ellos, el fin justifica los medios, sobre todo cuando se sienten acorralados. Razón tenía Peter Drucker cuando afirmaba que cada vez se esté en presencia de o se alabe a un líder carismático, se debe recordar también que es muy probable que se esté en presencia del despropósito y la ineficacia en el desempeño, de allí el precio del liderazgo en las organizaciones.

Referencias

- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano.
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Bogotá. Editorial Norma.
- Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo*. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos. Sevilla: Trillas.
- Hunter, J.C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.

- Jiménez Murillo, F.L. (1997). El Liderazgo. En F.L. Jiménez Murillo (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: UNED.
- Kernberg, O. (2005). *Agresividad, narcisismo y autodestrucción en la relación psicoterapéutica*. México: Ed. Manual Moderno.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. 11ª Edición.
- Piñango, R. (2004). Granos de sal contra el endiosamiento de los líderes. *Debates IESA*. Vol. IX. No. 2
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Vigésimotercera edición. España.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: Ministry of Education.
- Weber, Max. (1999). *Conceptos Básicos de Sociología*. México. Editorial FCE.

CAPITULO 11

LIDERAZGO ESTRATÉGICO EJERCIDO POR EL PROFESOR UNIVERSITARIO EN EL AULA DE CLASE

Nelly Salguero

Introducción

La sociedad actual demanda de líderes valiosos con un vasto conocimiento y experiencia al interior del aula. El profesor universitario debe convertirse en el amigo incondicional de sus estudiantes, potenciando sus fortalezas y debilidades, propiciando un ambiente armónico fortaleciendo las relaciones interpersonales, alcanzando un aprendizaje significativo, a través de los indicadores de calidad. Uno de los indicadores de calidad de una carrera universitaria lo constituyen sus profesores razón por la cual la función del profesor en su actividad docente viene determinada en gran medida por el liderazgo y motivación que este ejerce dentro del proceso formativo de sus alumnos al interior del aula.

Con base a lo anterior, el objetivo del presente estudio fue determinar el rol que desempeña el docente universitario en el aula de clase, con la finalidad de potenciar y resaltar el trabajo diligente maestro-estudiante a la hora de construir y recrear el conocimiento, a través del desarrollo de habilidades, de la mano de la tecnología, poniendo especial énfasis en el arte de educar. La metodología fue documental, realizando un recuento de literatura que recaba evidencias empíricas sobre el efecto del liderazgo estratégico en las organizaciones.

Es importante destacar que el profesor debe convertirse en un auténtico líder para llevar a cabo el proceso de enseñanza, en este sentido y parafraseando a Gil, (2004), el profesor como líder, es un ejemplo y modelo a seguir para los estudiantes, ya que una parte fundamental del liderazgo docente son la promulgación de valores, mismos que se ponen en acción al desempeñar su noble labor, orientando a la puntualidad, honestidad, educándoles de manera integral, a través de la pedagogía

del afecto, utilizando casos vivenciales, insertando al estudiante en las unidades de aprendizaje, cubriendo las expectativas de estos.

Igualmente, se destaca a investigadores como Navaridas, (2004), que plantea que las habilidades interpersonales y el comportamiento del profesor influyen sobre el éxito y el aprendizaje significativo, por lo cual, la motivación debe estar presente en todos los actos de su vida, lo que permitirá ser empáticos y ejercer un liderazgo propositivo.

Disertación

A continuación, se procederá a efectuar un análisis del arqueo bibliográfico realizado en relación al tema investigado. En este sentido, el liderazgo es una parte importante de la gestión escolar, ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos en cada una de las instituciones. Se puede aprender a ser un líder efectivo, sólo hay que comprender los distintos enfoques que el liderazgo proporciona y utilizar el correcto adaptándolo a cada institución.

Las principales características del líder según Maxwell (2007), están referidas a ser buenos comunicadores, empáticos, responsables y comprometidos con la institución, con una visión estratégica, que sepa delegar, motivar a sus seguidores, que aprenda a conocerse así mismo para poder conocer a los demás, persuasivo, exigente y con altos valores éticos. Desde el análisis de la actividad docente están en juego las condiciones y características que requiere una persona para ser un verdadero líder. En este enfoque, Madrigal (2009, p. 4) apunta que “El conocimiento genera poder, y el poder un liderazgo, se debe tomar en cuenta que para desempeñarlo se requieren de habilidades”. El autor, define “habilidad” como el trato de las personas con “inteligencia y astucia”; por lo tanto, se concluye que es necesario combinar estas particularidades para formar a un líder efectivo.

Por su parte Maxwell (Ob.cit.), expone que la verdadera medida de liderazgo es su capacidad de influencia. Adicionalmente, Goleman, Boyatzis y Mckee (2002),

expresan que una persona es líder cuando gestiona las emociones de los compañeros de equipo; es decir les proporciona directrices para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones, entiende a sus estudiantes como entes de un cambio significativo. Por su parte, Goleman (2013) concluye que el liderazgo parte de la conducta del líder y la tecnología debe ayudar a que la motivación sea transmisible. En pocas palabras, un líder debe ser emocionalmente estable, proactivo, creativo y artífice del logro de metas y objetivos. Investigaciones recientes, entre ellas la del autor Gorrochategui (2011), señalan dos teorías de liderazgo, a saber: la teoría transaccional y la teoría de transformación. En cuanto a la teoría transaccional, involucra, con frecuencia, el intercambio de un favor por un voto, concede una petitoria presente a cambio de una petición futura; estas transacciones están gobernadas por valores, tales como: la justicia, la honestidad, la lealtad, la integridad, entre otros. Esta teoría tiene que ver con gente que busca lograr sus objetivos individuales e independientes, no implica a los demás miembros de la organización, también se ve reflejada en el estilo de liderazgo que atiende la administración diaria del sistema, pues administra la rutina, escucha las quejas y las preocupaciones de los diferentes participantes. Significa que se convierte en un receptor de quejas y se despreocupa por resolverlas.

La teoría de la transformación, implica un intercambio entre personas que buscan alcanzar metas comunes, y se unen para lograr objetivos que van más allá de sus intereses personales. En este sentido, es todo lo contrario a la teoría anterior. Es el tipo de liderazgo procura llamar la atención de la gente hacia el propósito básico de la organización, hacia la relación entre la organización y la sociedad, pudiendo definirse el liderazgo transformacional como el rol que desempeña el líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, a través de valores que explicitan la razón de ser de la empresa.

En este orden de ideas, resulta importante destacar el concepto de liderazgo educativo, es así que Madrigal (2017), expresa al respecto que quien lo lleva a cabo, debe centrarse en la capacidad de generar espacios de convivencia saludable entre todos los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose en autoridad moral, a la hora de formar y educar a sus dirigidos, ya que su misión es guiar de manera práctica y propositiva, preparándolos para la vida. Por su parte, Pautt (2011), añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar, pero el líder innova, investiga e inspira confianza, por lo que se afirma que el ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social y se constituyan en orientadores.

La investigación sobre eficacia educativa, tal y como lo manifiesta Bolívar, (2010), demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje, por otro lado, la experiencia de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo escolar como segundo factor de influencia en los aprendizajes. Tales sistemas presentan una cultura de liderazgo organizacional y una administración escolar enfocada y comprometida con el aprendizaje y el alumno, teniendo como fin último objetivos pedagógicos, enmarcados en un buen clima organizacional.

Otro aspecto importante a destacar, está referido al liderazgo del profesor universitario, en ese orden de ideas, autores como Bolívar, López y Murillo, (2013), ponen especial énfasis en los sistemas pedagógicos en cuanto a sus posibilidades para poder generar los procesos formativos esperados en los alumnos, y con esto poder cumplir las funciones de las instituciones educativas a nivel superior, por lo que el liderazgo estará directamente vinculado con las acciones que puedan lograr una mejora educativa, lo cual involucra relacionarse con los demás, persuadir y dirigir equipos.

Con base a lo anterior, el liderazgo del profesor universitario, según Macbeath (2009), implica en la práctica, al menos, cinco principios centrados en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una

responsabilidad común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

La labor universitaria ha llevado siempre sobreentendida la función del liderazgo, en el proceso de formación del liderazgo académico se encuentra asociada en sí misma la función docente. Por su parte, Gómez (2006), destaca que es el liderazgo es un proceso que implica un ejercicio de influencia mayor que lo que permiten las estructuras funcionales mismas de la dirección educacional. Agrega que el liderazgo educacional se debe apoyar en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, sostener que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como una condición para el liderazgo efectivo al demostrar su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación.

Otro aspecto a destacar es como va a gerenciar el conocimiento en el aula de clase, a través del ejercicio de un liderazgo participativo y la creación de nuevos conocimientos, lo cual implica la exploración, combinación y descubrimiento, a través del hacer e interacción, permitiendo la transferencia e incremento del conocimiento, obteniendo estudiantes con una cultura más valiosa que se traducen en estrategias de gestión e innovación. Al respecto Rubino, (2007), informa que la gerencia del conocimiento engloba aquellos mecanismos y procesos que favorecen la generación desarrollo, almacenamiento, acceso y distribución de conceptos teóricos y prácticos que pueden ser usados para resolver situaciones problemáticas de manera previamente especificada o con construcciones novedosas para incrementar su efectividad.

En instituciones de Educación Superior resulta de vital importancia, tal y como lo expresa Milan (2001)

...se demuestra que las instituciones que poseen programas de gerencia del conocimiento, muestran una mayor retención de

estudiantes y una alta tasa de graduación, pueden manejar mejor la fuerza laboral, son capaces de llevar a cabo más efectivamente los procesos gerenciales y administrativos, e incrementan su competencia a nivel nacional e internacional, en cuanto a dar respuesta a las necesidades de los estudiantes. (p.14).

Conseguir que el profesor universitario mantenga su liderazgo positivo, potenciando y resaltando el trabajo diligente maestro-estudiante a la hora de construir y recrear el conocimiento, a través de la pedagogía del afecto, es un factor clave de éxito, resaltando el arte de educar, formando entes creativos, propositivos competitivos comprometidos con el cambio, referentes de honestidad, ética y profesionalismo, lo cual debe ser el fin último de un profesor universitario que se constituya en un verdadero líder.

Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el liderazgo estratégico implica tener una visión de lo que la organización puede y debe convertirse, ofreciendo nuevas formas de concebir los desafíos y oportunidades que tiene ante sí. Es la función primordial que debe ir en constante nexos con la comunicación y la motivación lo que permitirá al administrador la consecución de sus metas y objetivos institucionales.

Ser Maestro es la profesión más noble y maravillosa del mundo, toda vez que tiene relación con seres inteligentes, con pensamientos, necesidades y expectativas diferentes, son el núcleo central, la razón de ser de las instituciones, tomando en cuenta que cada estudiante es un mundo aparte, por tanto es necesario dejarlos desenvolverse y brillar con luz propia, fomentando y aplicando un liderazgo educativo eficiente y eficaz, a través de la utilización de la pedagogía del afecto, herramienta clave en el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiéndoles desenvolverse como entes proactivos, propositivos, transformadores del cambio que la sociedad actual necesita, insertándolos en un mundo competitivo, inclusivo y democrático, viéndolos sobre todo como extraordinarios seres humanos. Es necesario resaltar que el docente líder no se limita únicamente a enseñar, sino a

formar al estudiante para la vida, es un investigador innato de la cultura y defensor de la vida misma.

Referencias

- Bolívar, Antonio (2010). Individuo y Sociedad. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psico perspectiva*. Vol. 9, No. 2.
- Bolívar, Antonio López, Julián y Murillo, Javier (2013). Liderazgo educativo. *Revista Fuentes* 14:15-60
- Gil, Daniel, (2004). *Liderazgo; Una decisión Personal*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza, Barcelona
- Goleman, Daniel. *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Grupo Z, México
- Gómez, Rosa (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 11, pp. 62-91 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>.
- Gorrochotegui (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares *Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, pp. 369-387 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.
- Macbeath, Jhon. (2009). *Reclutamiento y retención de líderes escolares superiores: superando el desafío*. Recuperado de: <https://doi.org/10.2304/eeerj.2009.8.3.407>
- Madrigal Bertha. (2009). *El conocimiento tiene poder.*: Editorial Universitaria. Guadalajara México.
- Madrigal Bertha. (2017). *Liderazgo y gestión en las instituciones de Educación Superior*. Guadalajara México: Editorial Universitaria. Guadalajara México.
- Maxwell, John. (2007) *Leadership 101 What Every Leader Needs to Know*. Nelson Business.
- Milan, Jhon. (2001). Knowledge management for higher education. ERIC Digest. Curry School of Education University of Virginia, Washington D.C.:
- Navaridas (2004) Estrategias didácticas en el aula universitaria. Biblioteca de Investigación, España.

Pautt, Geli. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. XIX (1)

Rubino Antonio, (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147-163. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&tlng=es.

CAPITULO 12

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Nelly Salguero

Introducción

El liderazgo es un tema que se lo está estudiando constantemente debido a la importancia e influencia que genera en los colaboradores de las organizaciones, ya que, a través de la motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo, fomenta la creatividad y potencia sus habilidades. De la información analizada se puede exteriorizar que el liderazgo transformacional podría ser un aporte substancial que permitirá alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Es indispensable indicar que el concepto del liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías. Uno de los primeros elementos que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional fue el concepto de carisma propuesto por Weber citado en Antonakis y House, (2002), quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, los autores, mencionan que, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero.

Por su parte Nogera, Pitarch y Esparcia (2011) afirman que el liderazgo transformacional surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales en un ambiente dinámico y cambiante. Además, se consideran los rasgos, la conducta y el poder. En este orden, les da importancia a las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a una visión trascendental estableciendo los procesos colectivos de motivación como es la

identificación social. Desde este entorno, el liderazgo transformacional se presenta tal como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio de la institución colectiva.

Igualmente, Hellriegel y Slocum (2009) consideran que el liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, coordinaciones. Por tal motivo, el líder transformacional asume riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades, reflexionando en los grupos de interés y en las fuerzas externas del entorno. Destacan además que las características del líder transformacional están establecidas como una serie de actitudes que permiten manejar diversos hechos para lograr los objetivos corporativos, la cultura y los valores porque los individuos tendrán confianza en las tareas y la creencia de hacerla bien, influirá en su beneficio personal u organizacional.

Adicionalmente, Pedraja y Rojas (2009) afirman lo siguiente:

El liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de aspectos relacionados con la creatividad, diálogo, colaboración y participación, por tener capacidad para el cambio en sus equipos de trabajo, su visión, estrategias y cultura de un grupo dentro de la organización; resolviendo las situaciones de conflicto mediante una comunicación asertiva innovando con la dinámica institucional. (p.36).

De acuerdo a las opiniones de los diferentes autores citados, se puede deducir que las estructuras administrativas están cambiando de manera acelerada, proporcionando más oportunidades para alcanzar la excelencia, efectividad y eficiencia, el trabajo es desafiante, pero a la vez gratificante, toda vez que permite enfrentar a la creciente complejidad organizacional, logrando sintonizar consigo mismo y el entorno que lo rodea, tomando en cuenta que los verdaderos líderes son emocionalmente inteligentes y siempre están dispuestos a dar su importante aporte para verle crecer a su institución.

En cuanto al desarrollo sustentable, Flores (2020 p.6.) lo define como, el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades. En este sentido, las empresas a nivel general deben estar conscientes de que la economía global no es sólo un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social de mayor alcance. La acción empresarial en la sociedad y en los mercados exigen alcanzar altos niveles de competitividad que dentro de un marco de desarrollo sostenible debe ir acompañada de un mayor grado de solidaridad y visión ética que permita atender temas emergentes con alto impacto social como la protección del medio ambiente, nuevas tecnologías de información, innovación y transferencia tecnológica.

Con base a lo descrito en párrafos anteriores, el artículo tiene por objetivo, reflexionar sobre la influencia del liderazgo transformacional en las organizaciones y su relación con el desarrollo sustentable del entorno en la cual interactúan. La metodología fue documental, haciendo arqueos de fuentes bibliográficas confiables.

Disertación

A continuación, se procederá a efectuar un análisis del arqueo bibliográfico realizado en relación al tema investigado. En este sentido, el liderazgo es una parte importante de la gestión escolar, ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos en cada una de las instituciones. Se puede aprender a ser un líder efectivo, sólo hay que comprender los distintos enfoques que el liderazgo proporciona y utilizar el correcto adaptándolo a cada institución.

Las principales características del líder según Maxwell (2007), están referidas a ser buenos comunicadores, empáticos, responsables y comprometidos con la institución, con una visión estratégica, que sepa delegar, motivar a sus seguidores,

que aprenda a conocerse así mismo para poder conocer a los demás, persuasivo, exigente y con altos valores éticos. Desde el análisis de la actividad docente están en juego las condiciones y características que requiere una persona para ser un verdadero líder. En este enfoque, Madrigal (2009, p. 4) apunta que “El conocimiento genera poder, y el poder un liderazgo, se debe tomar en cuenta que para desempeñarlo se requieren de habilidades”. El autor, define “habilidad” como el trato de las personas con “inteligencia y astucia”; por lo tanto, se concluye que es necesario combinar estas particularidades para formar a un líder efectivo.

Por su parte Maxwell (Ob.cit.), expone que la verdadera medida de liderazgo es su capacidad de influencia. Adicionalmente, Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), expresan que una persona es líder cuando gestiona las emociones de los compañeros de equipo; es decir les proporciona directrices para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones, entiende a sus estudiantes como entes de un cambio significativo. Por su parte, Goleman (2013) concluye que el liderazgo parte de la conducta del líder y la tecnología debe ayudar a que la motivación sea transmisible. En pocas palabras, un líder debe ser emocionalmente estable, proactivo, creativo y artífice del logro de metas y objetivos.

Investigaciones recientes, entre ellas la del autor Gorrochategui (2011), señalan dos teorías de liderazgo, a saber: la teoría transaccional y la teoría de transformación. En cuanto a la teoría transaccional, involucra, con frecuencia, el intercambio de un favor por un voto, concede una petitoria presente a cambio de una petición futura; estas transacciones están gobernadas por valores, tales como: la justicia, la honestidad, la lealtad, la integridad, entre otros. Esta teoría tiene que ver con gente que busca lograr sus objetivos individuales e independientes, no implica a los demás miembros de la organización, también se ve reflejada en el estilo de liderazgo que atiende la administración diaria del sistema, pues administra la rutina, escucha las quejas y las preocupaciones de los diferentes participantes. Significa que se convierte en un receptor de quejas y se despreocupa por resolverlas.

La teoría de la transformación, implica un intercambio entre personas que buscan alcanzar metas comunes, y se unen para lograr objetivos que van más allá de sus intereses personales. En este sentido, es todo lo contrario a la teoría anterior. Es el tipo de liderazgo procura llamar la atención de la gente hacia el propósito básico de la organización, hacia la relación entre la organización y la sociedad, pudiendo definirse el liderazgo transformacional como el rol que desempeña el líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, a través de valores que explicitan la razón de ser de la empresa.

En este orden de ideas, resulta importante destacar el concepto de liderazgo educativo, es así que Madrigal (2017), expresa al respecto que quien lo lleva a cabo, debe centrarse en la capacidad de generar espacios de convivencia saludable entre todos los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose en autoridad moral, a la hora de formar y educar a sus dirigidos, ya que su misión es guiar de manera práctica y propositiva, preparándolos para la vida. Por su parte, Pautt (2011), añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar, pero el líder innova, investiga e inspira confianza, por lo que se afirma que el ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social y se constituyan en orientadores.

La investigación sobre eficacia educativa, tal y como lo manifiesta Bolívar, (2010), demuestra que la calidad docente es el factor de mayor impacto en el aprendizaje, por otro lado, la experiencia de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo escolar como segundo factor de influencia en los aprendizajes. Tales sistemas presentan una cultura de liderazgo organizacional y una administración escolar enfocada y comprometida con el aprendizaje y el alumno, teniendo como fin último objetivos pedagógicos, enmarcados en un buen clima organizacional.

Otro aspecto importante a destacar, está referido al liderazgo del profesor

universitario, en ese orden de ideas, autores como Bolívar, López y Murillo, 2013), ponen especial énfasis en los sistemas pedagógicos en cuanto a sus posibilidades para poder generar los procesos formativos esperados en los alumnos, y con esto poder cumplir las funciones de las instituciones educativas a nivel superior, por lo que el liderazgo estará directamente vinculado con las acciones que puedan lograr una mejora educativa, lo cual involucra relacionarse con los demás, persuadir y dirigir equipos.

Con base a lo anterior, el liderazgo del profesor universitario, según Macbeath (2009), implica en la práctica, al menos, cinco principios centrados en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

La labor universitaria ha llevado siempre sobreentendida la función del liderazgo, en el proceso de formación del liderazgo académico se encuentra asociada en sí misma la función docente. Por su parte, Gómez (2006), destaca que es el liderazgo es un proceso que implica un ejercicio de influencia mayor que lo que permiten las estructuras funcionales mismas de la dirección educacional. Agrega que el liderazgo educacional se debe apoyar en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, sostener que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como una condición para el liderazgo efectivo al demostrar su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación.

Otro aspecto a destacar es como va a gerenciar el conocimiento en el aula de clase, a través del ejercicio de un liderazgo participativo y la creación de nuevos

conocimientos, lo cual implica la exploración, combinación y descubrimiento, a través del hacer e interacción, permitiendo la transferencia e incremento del conocimiento, obteniendo estudiantes con una cultura más valiosa que se traducen en estrategias de gestión e innovación. Al respecto Rubino, (2007), informa que la gerencia del conocimiento engloba aquellos mecanismos y procesos que favorecen la generación desarrollo, almacenamiento, acceso y distribución de conceptos teóricos y prácticos que pueden ser usados para resolver situaciones problemáticas de manera previamente especificada o con construcciones novedosas para incrementar su efectividad.

En instituciones de Educación Superior resulta de vital importancia, tal y como lo expresa Milan (2001)

...se demuestra que las instituciones que poseen programas de gerencia del conocimiento, muestran una mayor retención de estudiantes y una alta tasa de graduación, pueden manejar mejor la fuerza laboral, son capaces de llevar a cabo más efectivamente los procesos gerenciales y administrativos, e incrementan su competencia a nivel nacional e internacional, en cuanto a dar respuesta a las necesidades de los estudiantes. (p.14).

Conseguir que el profesor universitario mantenga su liderazgo positivo, potenciando y resaltando el trabajo diligente maestro-estudiante a la hora de construir y recrear el conocimiento, a través de la pedagogía del afecto, es un factor clave de éxito, resaltando el arte de educar, formando entes creativos, propositivos competitivos comprometidos con el cambio, referentes de honestidad, ética y profesionalismo, lo cual debe ser el fin último de un profesor universitario que se constituya en un verdadero líder.

Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el liderazgo estratégico implica tener una visión de lo que la organización puede y debe convertirse, ofreciendo nuevas formas de concebir los desafíos y oportunidades que tiene ante sí. Es la función primordial

que debe ir en constante nexos con la comunicación y la motivación lo que permitirá al administrador la consecución de sus metas y objetivos institucionales.

Ser Maestro es la profesión más noble y maravillosa del mundo, toda vez que tiene relación con seres inteligentes, con pensamientos, necesidades y expectativas diferentes, son el núcleo central, la razón de ser de las instituciones, tomando en cuenta que cada estudiante es un mundo aparte, por tanto es necesario dejarlos desenvolverse y brillar con luz propia, fomentando y aplicando un liderazgo educativo eficiente y eficaz, a través de la utilización de la pedagogía del afecto, herramienta clave en el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiéndoles desenvolverse como entes proactivos, propositivos, transformadores del cambio que la sociedad actual necesita, insertándolos en un mundo competitivo, inclusivo y democrático, viéndolos sobre todo como extraordinarios seres humanos. Es necesario resaltar que el docente líder no se limita únicamente a enseñar, sino a formar al estudiante para la vida, es un investigador innato de la cultura y defensor de la vida misma.

Referencias

- Bolívar, Antonio (2010). Individuo y Sociedad. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psico perspectiva*. Vol. 9, No. 2.
- Bolívar, Antonio López, Julián y Murillo, Javier (2013). Liderazgo educativo. *Revista Fuentes* 14:15-60
- Gil, Daniel, (2004). *Liderazgo; Una decisión Personal*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza, Barcelona
- Goleman, Daniel. Liderazgo. *El poder de la inteligencia emocional*. Grupo Z, México
- Gómez, Rosa (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 11, pp. 62-91 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>.

- Gorrochotegui (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares *Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, pp. 369-387 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.
- Macbeath, Jhon. (2009). *Reclutamiento y retención de líderes escolares superiores: superando el desafío*. Recuperado de: <https://doi.org/10.2304/eerj.2009.8.3.407>
- Madrigal Bertha. (2009). *El conocimiento tiene poder*.: Editorial Universitaria. Guadalajara México.
- Madrigal Bertha. (2017). *Liderazgo y gestión en las instituciones de Educación Superior*. Guadalajara México: Editorial Universitaria. Guadalajara México.
- Maxwell, John. (2007) *Leadership 101 What Every Leader Needs to Know*. Nelson Business.
- Milan, Jhon. (2001). Knowledge management for higher education. ERIC Digest. Curry School of Education University of Virginia, Washington D.C.:
- Navaridas (2004) Estrategias didácticas en el aula universitaria. Biblioteca de Investigación, España.
- Pautt, Geli. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. XIX (1)
- Rubino Antonio, (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147-163. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&tlng=es.

CAPITULO 13

ESTRATEGIAS PARA EL IMPULSO DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA

Pedro Medina

Introducción

El proceso gerencial necesita adaptarse a la sociedad del momento y al devenir de las organizaciones, manteniendo su premisa de alcanzar la calidad, articulando nuevos paradigmas, teoría y métodos, impulsar el liderazgo. A través de la gerencia empresarial, se ha buscado modernizar las estrategias de liderazgo para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los integrantes de una organización, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos y procurando el cumplimiento de objetivos y metas.

Considerando esto, es importante que la organización desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios, en pro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollar en las empresas. Así, es necesario que los gerentes sean formados en competencias y habilidades para sostener la eficiencia de las organizaciones donde laboran, asumiendo sus roles de guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de liderazgo, motivación y participación activa considerando, además, los cuatro ejes centrales de la gerencia: Planificación, organización, dirección y control.

Es así como este tema se ha convertido en impulso del liderazgo, pues frecuentemente se observan ambientes organizacionales que evidencian claras deficiencias en el liderazgo gerencial entre el gerente y sus subordinados, que reflejan así problemas de dirección y organización laboral, debido principalmente a un débil y equivocado liderazgo. El presente trabajo, centra su interés en las empresas del sector privado de Venezuela y se definió como objetivo general,

establecer estrategias que permitan impulsar el liderazgo gerencial en la productividad de la empresa privada venezolana.

Contextualización aplicada a la gerencia empresarial venezolana

Hoy en día las empresas se desenvuelven en entornos cambiantes y complejos, donde la volatilidad del mercado global les añade presión a fin de desarrollar, la casi imposible tarea de previsión y planificación; así pues, les resulta necesario hacer frente a la entrada constante de información, la cual sirve de base para tomar sus decisiones, que siendo las más acertadas, logran constituir un aspecto esencial mediante el cual los líderes de una organización actúan y a partir de ellos establecen planes y estrategias a implementar (Improven, 2017).

Desde esta perspectiva, el estudio de esta temática es fundamental por el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto a la adaptación del gerente al medio donde se desarrolla, situación que el líder empresarial debe tener como un fundamento básico a la hora de gerenciar con eficiencia y eficacia a su personal para así tomar las decisiones correctamente en pro del bienestar de la organización, considerando que debe planificar y ejecutar sus acciones en virtud de responder a las necesidades de la misma a la vez que evoluciona en torno a su dirección.

Cabe señalar que a pesar de que la comunicación organizacional en la empresa privada es un proceso fundamental, en diversos casos la gerencia no logra tener una comunicación efectiva, generándose un clima organizacional tenso e influyendo negativamente en la consecución de las operaciones cotidianas, afectando notablemente la productividad de las empresas, generando así un clima organizacional no deseado entre sus trabajadores que en ocasiones provocan la paralización parcial o total de sus procesos operativos.

Al respecto, es urgente la necesidad de la consolidación de un equipo de trabajo y para ello es esencial el fortalecimiento de líderes orientados a la competitividad, con capacidad de innovación, enfocados a definir sus estrategias y acertados en la ejecución de las mismas, pero sobre todo generadores de confianza, participación, conocimiento y actitud favorable, modelando ante sus seguidores, traducida en

optimismo, en búsqueda de la mejora de la comunicación, productividad y el clima organizacional.

Debido a todo lo anteriormente descrito, se evidencia que la comunicación no es efectiva entre la gerencia y sus subordinados para el buen desempeño dentro de las organizaciones, por tal motivo se planteó el desarrollo de este artículo para diseñar estrategias que den paso al impulso del liderazgo gerencial de las organizaciones, buscando así conformar excelentes equipos de trabajo para lograr los objetivos y metas que conlleven al mejoramiento de la productividad y el clima laboral de las empresas venezolanas.

Las empresas de producción se orientan a la constante búsqueda de reinventarse e implementar estrategias que les permitan ser más eficientes en el mercado y así sobresalir con respecto a sus competidores más fuertes; de esta manera muchas de sus acciones están orientadas hacia el desarrollo de los líderes gerenciales en beneficio de la mejora de su desempeño para que éstos puedan liderar al equipo de trabajo de la manera adecuada y eficiente en todos sus procesos productivos dentro de las organizaciones.

La gerencia debe implementar sus habilidades y actitudes de una manera positiva en beneficio del desempeño del equipo de trabajo. Por ejemplo, debe invertir la mayor parte del tiempo y esfuerzo en aumentar su capacidad competitiva y lograr una mejor posición en el mercado (Salas, 2016).

En ese sentido, puede decirse que cuando una organización dirige sus acciones hacia el desarrollo gerencial contribuye en la mejora del desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar al equipo de trabajo de la manera adecuada orientado hacia la competitividad. Así pues, los empleados y en especial los gerentes, deben prepararse para asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial, así como la promoción interna en una organización.

Fundamentos teóricos

En esta parte se exponen los aspectos teóricos relacionados con la problemática planteada, mediante la presentación de diversos autores que permitirán el adecuado desarrollo del trabajo.

El liderazgo ha sido definido por diversos autores, como la capacidad que tiene una persona de ejercer dominio y autoridad hacia un grupo social de una organización, ejerciendo así influencia directa sobre los individuos, permitiendo a éste, incentivarlos para que trabajen de forma entusiasta con el fin de que estos lo sigan y logren alcanzar las metas trazadas. Tal es el caso de Escalona, K. (2016), quien define el liderazgo como:

...todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza. (p. 33)

Cabe aclarar que un líder efectivo no da órdenes, por el contrario, escucha a los miembros del grupo e incluso, en algunos casos, permite que el grupo tome la decisión, por consiguiente, el líder puede marcar la pauta y corregir algunas propuestas, pero en ningún caso sólo se limita a mandar. En relación a ello, puede decirse que cuando se encuentra dentro de un equipo a una persona que guíe y motive al equipo a cumplir con los objetivos propuestos, se tiene a un verdadero líder.

Por otra parte, además de las competencias de carácter genérico que normalmente son requeridas para los altos directivos, complementariamente se hace necesario un análisis exhaustivo de la integridad de la persona y de sus dotes de sensibilidad de como interactúa con los demás; así como la brillantez personal y habilidad en las relaciones sociales e interpersonales junto a unas convicciones firmes y un cierto sentido trascendente de lo que se busca en un buen líder.

Diversos autores han presentado sus propios puntos de vista y formularon sus propias teorías sobre líderes y liderazgo. Algunas de las teorías se refiere a que el liderazgo es asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente o del lugar donde se desenvuelve, no obstante, se asevera que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores. A continuación, se exponen las teorías y modelos relacionadas con el liderazgo:

Teoría de la Atribución del Liderazgo: este considera que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen acerca de otros individuos McElroy. (1982). Se considera que las personas tienen prototipo de liderazgo que afectan de quien es o no un líder. El liderazgo es la representación mental de los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o comportamientos que incluye rasgos: como inteligencia, personalidad abierta, habilidades verbales, comprensión y dedicación.

Modelo de Trayectoria-Meta de Robert House y Dessler (1971): Este modelo es otro de los tantos modelos situacionales. En todos los modelos situacionales implica que se requiere que el líder tenga la capacidad de realizar un diagnóstico previo al concepto de sus objetivos o metas propuestas, en esta perspectiva el líder evalúa su efectividad y lo hace a través de los logros alcanzados, es decir si el líder logra sus propósitos y objetivos podrá evaluar su efectividad.

En resumen, los subordinados esperan que el líder aumente la probabilidad de llegar a las metas y recompensas propuestas. La teoría también combina este planteamiento con dos factores importantes como son las características personales del subordinado y del entorno de trabajo.

El modelo de contingencia de Fiedler (1965), fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación. Autor que distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

Las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo está en función del lugar que ocupa el líder en la organización, el tipo de tarea a realizar, los atributos de personalidad del líder y de los subordinados, de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder. Las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios sobre liderazgo. Junto a las posiciones críticas han aparecido posiciones teóricas alternativas. Varias investigaciones señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos.

La gerencia venezolana hoy en día debe practicar un modelo situacional de acuerdo a la necesidad del momento así como el modelo de contingencia para tomar la decisión más acertada sin que repercuta en su entorno, debido a que enfrenta diversos cambios en donde tiene que reinventarse y modificar su planificación que sirva para poder sobrellevar la crisis que atraviesa el país y que las empresas no escapen de esta situación por falta de servicios públicos, materia prima por no poseer la suficiente divisa para su importación, hiperinflación, entre otros, que sumado a esto, los problemas que presentan sus empleados por falta de motivación,

ya que también son afectados por la terrible situación económica que tienen al no poder cubrir sus necesidades básicas.

Es ahí en donde la gerencia juega un papel importante para poder liderar equipos de bajo desempeño y convertirlos en empleados de alto desempeño a través de la motivación continua con una comunicación efectiva que sirva para impartir nuevas ideas y alternativas en pro de toda la organización con la finalidad de incrementar la productividad, mejorando su rentabilidad y subsistencia empresarial

Metodología empleada

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos que le permitieron al investigador recabar los datos y analizarlos con el fin de darle consecución al objetivo previamente planteado en la investigación, en donde se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que se hizo, por qué y cómo se hizo.

La presente investigación desde el punto de vista epistemológico, está enfocada hacia el paradigma positivista bajo un enfoque cuantitativo apoyada en el método no experimental hipotético-deductivo, ya que a través del mismo se pueden analizar los datos o información obtenida de manera numérica; tal es el caso de las respuestas originadas a partir de cada uno de los ítems especificados en la encuesta y entrevista no estructurada realizada a los gerentes de las empresas privadas de Venezuela.

Cabe resaltar que según Sanz (2017), este método cuantitativo es una metodología empleada para analizar y delimitar la asociación, la generalización y el objeto de los resultados que se obtienen al estudiar una población, generalmente por medio de técnicas estadísticas. Adicionalmente este trabajo se tipifica como una investigación aplicada debido a que está basada en los modelos y teorías de liderazgo para lograr mejorar la productividad de las empresas privadas venezolanas.

Resultados

Como resultados obtenidos de la encuesta realizada a los nueve (9) gerentes de empresas privadas venezolanas, mediante un instrumento (cuestionario), para detectar la opinión de cada uno de los encuestados sobre la situación planteada. Se puede observar los diversos factores que influyen en el liderazgo sobre la productividad como lo es el mal manejo de situaciones que enfrentan los gerentes a diario en su entorno laboral debido a la desmotivación de sus supervisados por la crisis que actualmente atraviesa el país y que los trabajadores no escapan de esto. A través de la encuesta realizada también se pudo evidenciar por medio de sus respuestas que los gerentes no están obteniendo una capacitación adecuada para prepararlos a los tiempos de crisis que tenemos en nuestro país y en la actualidad el mercado laboral exige que las empresas muestren una mejor gestión de su capital humano y establezcan prácticas que ayuden al desarrollo de sus colaboradores y el bienestar integral en pro de tener el mejor talento calificado para la organización.

La entrevista no estructurada también se realizó a los nueve (9) gerentes de las empresas privadas que se tomaron como muestra en la región a fin de indagar aún más acerca de la problemática estudiada, logrando registrar en un cuaderno de notas aquellos factores críticos que impactan en la productividad de la organización. Seguidamente, se presenta la información producto de la entrevista no estructura.

En la que el foco central de la primera entrevista realizada a los gerentes de las empresas privadas de Venezuela fue la dimensión gerencial en el cual se considera como fundamental orientarnos hacia una gerencia que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en búsqueda de una mayor competitividad y empoderamiento del mercado y como núcleo primordial la dimensión empresarial ya que sin duda alguna, la administración privada representa un factor clave para el país como sector estratégico, ya que ofrece amplias potencialidades, las cuales se convierten en un gran aporte para el desarrollo de la

nación, en donde se puede abarcar, la inversión nacional y extranjera en forma de plan de crecimiento y fortalecimiento de la industria a nivel nacional.

Matriz de Análisis de la Entrevista No Estructurada realizada a la Gerencia de las empresas del sector privado de Venezuela

TÓPICO ABORDADO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	ANÁLISIS CRÍTICO
Liderazgo / Productividad	<p>Gerente (001) Existe empoderamiento hacia el supervisor y se aplica el modelo fiedler sin embargo la situación inflacionaria del país influye en la desmotivación personal y lo traslada al plano laboral.</p> <p>Gerente (002) Implementar programas de reconocimientos a trabajadores por su buen desempeño tanto a supervisores como a operarios con el fin de mejorar la motivación de los mismos</p>	Ambos Gerentes manifiestan que existe empoderamiento y aplicación de un modelo de liderazgo empresarial pero el mismo se ve influenciada considerablemente por la situación país.
Liderazgo / Productividad	<p>Gerente (003) El liderazgo es deficiente y no transmite adecuadamente el mensaje a sus trabajadores, todo esto aunado a la situación socioeconómica que enfrentan los trabajadores</p> <p>Gerente (004) / Gerente (005) El seguimiento a los objetivos y metas es deficiente hacia sus subordinados ya que existe factores externos que afectan el buen desempeño del líder: como la fuga de talento, acciones disciplinarias como la inamovilidad laboral y la situación hiperinflacionaria que afectan a todos los trabajadores.</p>	La gerencia entrevistada manifiesta que el liderazgo es deficiente por parte de la gerencia y el personal supervisorio en las áreas de productivas de las empresas venezolanas, ya que existen múltiples factores externos que influyen en el buen desempeño del líder, tales como fuga de talento y situación país.

Matriz de Análisis de la Entrevista No Estructurada realizada a la Gerencia de las empresas del sector privado de Venezuela

TÓPICO ABORDADO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	ANÁLISIS CRÍTICO
<p>Liderazgo / Productividad</p>	<p>Gerente (006) / Gerente (007)</p> <p>El liderazgo de los supervisores es deficiente debido a que no existe una comunicación efectiva entre el mismo y sus supervisados, ocasionando que la información no fluya correctamente, generando retrasos en la producción, aunado a esto el descontento generalizado por el personal base debido a la situación país y los altos niveles inflacionarios.</p> <p>Gerente (008) / Gerente (009)</p> <p>Aun cuando el gerente y los supervisores cuentan con las competencias necesarias y formación en temas de liderazgo, no han recibido capacitación bajo la situación actual y no ha sido posible implementar un modelo puntual, se trabaja continuamente bajo un esquema situacional, de tal manera de mantener los niveles de productividad altos y bajos niveles de desperdicio, mediante el trabajo con su personal a cargo.</p>	<p>Las gerencias manifiestan que el liderazgo se ve influenciado por la baja capacitación gerencial y poca comunicación que existe entre los supervisores y los operadores del área. Punto crítico que afecta considerablemente el ritmo de producción y los niveles de desperdicio de las áreas mencionadas.</p>

A continuación, se presenta la Matriz FODA donde se condensan los factores internos y externos que influyen en el liderazgo la productividad de la gerencia de la empresa privada venezolana en la búsqueda de mejorar los indicadores de productividad a través del liderazgo.

Matriz FODA de los Factores Internos y Externos que Influyen en el liderazgo de la Gerencia de la empresa privada de Venezuela

FACTOR INTERNO	
<p>F1: Alta demanda en el mercado nacional. F2: Excelente infraestructura F3: Buenos Beneficios laborales F4: Buena estructura organizacional. F5: Proceso continuo estandarizado</p>	<p>D1: Deficiente comunicación. D2: Escasa motivación del personal. D3: Poca integración y trabajo en equipo. D4: Nulo sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa. D5: Reducido nivel de confianza entre gerentes y subordinados. D6: Desinterés de los trabajadores en lo que ocurre en la empresa. D7: Desinterés de los supervisores en mejorar los niveles de eficacia y eficiencia. D8: Escasa participación de los supervisores en la toma de decisiones.</p>
FACTOR EXTERNO	
<p>O1: Inversión privada. O2: Acuerdos con entes gubernamentales para el libre comercio en el mercado. O3: Actualización de equipos de Producción para mejorar su productividad. O4: Captación de nuevos talentos.</p>	<p>A1: Fuga de talentos. A2: Permanentes fallas eléctricas. A3: Capacidad de respuesta de los entes públicos en reponer los servicios. A4: Economía hiperinflacionaria. A5: La pérdida acelerada del poder adquisitivo. A7: Escasez de productos básicos.</p>

Después lo antes expuesto en la matriz FODA, se puede evidenciar que en la gerencia de la empresa privada de Venezuela la situación del liderazgo es crítica ya que la evaluación de los componentes del liderazgo (comunicación, motivación) y los componentes subjetivos para incrementar la productividad así lo demuestran; en efecto, se verificó que existen numerosas debilidades. Ciertamente, se observó mediante los análisis interpretativos de los resultados de la encuesta, a expensas

de los estilos y modelos de liderazgo se encontraron fallas en lo que compete a motivación, comunicación y toma de decisiones lo que deriva de una disminución en la productividad lo que prepondera un reducido sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización y escaso nivel de confianza entre gerentes y subordinados.

Así mismo, quedó en evidencia que a pesar de existir fortalezas en cuanto a su estructura organizacional y beneficios sociales para los trabajadores, es evidente la inexistencia de políticas dirigidas a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la dinámica de trabajo, situación que se hace más álgida por el nivel hiperinflacionario que vive el país logrando así la desmotivación de sus trabajadores en la mejora continua, logro de objetivos y metas de la organización

Conclusiones

Luego de considerar la información recolectada de la gerencia de las empresas privadas, se pudo observar que existen organizaciones en donde se evidencia la falta de rendimiento, la poca productividad y el bajo desempeño de los empleados, lo cual no solo es atribuido a causas físicas y situación socio económica del país, sino que está relacionado muy estrechamente con la forma en que dirigen los gerentes a sus subordinados. Como se expuso anteriormente, existen muchas teorías que demuestran que según sea el estilo de liderazgo aplicado por un líder, éste va a impactar positiva o negativamente a la organización, tanto así que tiene una importante incidencia en el resultado final de la productividad de los colaboradores y de la organización.

En ese sentido, puede afirmarse que la empresa privada venezolana se ve altamente afectada por la falta de capacidad del líder para dirigir a sus subordinados, generalmente porque éste no implementa un modelo de liderazgo que sea el más efectivo en el contexto donde se está desempeñando. Es importante resaltar que cuando se logra un mejor nivel de habilidades directivas se alcanza una mayor productividad,

Recomendaciones

Entre las recomendaciones se proponen estrategias que permiten dar impulso al modelo de liderazgo que se desea implementar dentro de una organización, éstas deben estar orientadas a garantizar la calidad del gerente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas laborales diarias, todo ello con la finalidad de mejorar la productividad de los trabajadores y de la organización en la búsqueda de objetivos comunes que permitan alcanzar el éxito. En consecuencia, la estrategia ofrece una serie de recomendaciones para reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado.

La estrategia de liderazgo sirve de apoyo a la aplicación eficaz de la estrategia empresarial de las organizaciones. Sin el liderazgo correcto, las estrategias organizativas no servirán de nada. Obtener el liderazgo da la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial u organizacional necesario para aplicar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado, combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Después de la aplicación de la estrategia, los resultados empresariales ofrecerán información sobre el funcionamiento de la misma ya con esto ayudarán a diseñar nuevas estrategias empresariales a partir del talento del liderazgo que se ha desarrollado.

1. De ello, surge la importancia de llevar a cabo programas de desarrollo de liderazgo, dentro de las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas, para ello deberán diseñarse para:
2. Ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas;
3. Desarrollar capacidades de liderazgo esenciales para enfrentarse a los retos empresariales de hoy en día con una perspectiva potente para los próximos años.

4. Invertir en los enfoques y métodos de aprendizaje que tengan la máxima repercusión;
5. Centrarse en las diferencias entre las necesidades del liderazgo regional y global para ofrecer programas focalizados.

Las organizaciones empresariales deben trabajar en pro del liderazgo gerencial con la finalidad de incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado, incluyendo el liderazgo como parte de la estrategia organizativa, de allí que se recomienda a la gerencia empresarial lo siguiente:

1. Desarrollar habilidades y destrezas para entender y dirigir al personal supervisorio, buscando en cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades, que le permitan conformar equipos de trabajo,
2. Propiciar ambientes favorables de comunicación, para un proceso de transformación de los trabajadores de la organización,
3. Crear el sentido de pertenencia, valorando así la opinión de los subordinados que ellos puedan emitir, en pro de la mejora continua de la organización.
4. Incentivar a la formación de equipos de trabajo más fuerte y cohesionados, donde sus integrantes sean los entes innovadores.

Referencias

- Escalona, K. (2016). El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Elementos para un modelo. [Documento en línea]. Disponible en: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4328/1/kescalona.pdf>. [Consulta: 19 de junio de 2020].
- Fiedler (1965), **Modelos y teorías de liderazgo**. Sevilla, [Documento en línea]. Disponible en: <file:///C:/Users/medinap/Downloads/DialnetEIModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563.pdf> [Consulta: 05 de septiembre de 2020]
- Improven. (2017). Organizaciones flexibles, la clave para tener éxito. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.improven.com/blog/organizaciones-flexibles-la-clave-para-tener-exito/>. [Consulta: 19 de junio de 2020].
- McElroy. (1982). **Modelos y teorías de liderazgo**. Medellín, Colombia. [Documento

en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>. [Consulta: 05 de septiembre de 2020]

Robert House y Dessler (1971). **Modelos y teorías de liderazgo**. Buenos Aires, Argentina [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf>. [Consulta: 05 de septiembre]

Salas, R. (2016). **Gestión del cambio y Capacidad competitiva**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2016/05/gestion-del-cambio-y-capacidad.html>. [Consulta: 23 de agosto de 2020].

Sanz, R. (2017). **¿Qué es el método cuantitativo?** [Documento en línea]. Disponible en: <https://cursos.com/metodo-cuantitativo/> [Consulta: 23 de agosto de 2020].

CAPITULO 14

OPORTUNIDADES EN EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Julio Tapia

Introducción

En la actualidad, satisfacer las necesidades de la población sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades se ha convertido en una tarea importante para políticos, empresas y consumidores (Viteri, Vitale, & Quinteros, 2019). Se considera que los emprendedores sostenibles juegan un papel crucial, ya que, sus empresas *contribuyen al desarrollo sostenible* haciendo negocios de forma sostenible. Los empresarios sostenibles no solo se preocupan por obtener beneficios económicos, sino por crear valor social y medioambiental. Por lo tanto, se dice que abordan las tres P (Gente “People”, Planeta “Planet” y Beneficio “Profit”), o el triple resultado (TBL), que son los axiomas para que las empresas consideren por igual los aspectos financieros, ambientales y sociales de sus decisiones comerciales y su desempeño (Chirinos & Pérez, 2016; Viteri, Vitale, & Quinteros, 2020).

El reconocimiento de oportunidades se considera un factor esencial dentro del espíritu empresarial, incluido el espíritu empresarial sostenible, ya que, por definición, el espíritu empresarial es el descubrimiento y la explotación de oportunidades rentables, mientras que, el espíritu empresarial sostenible es el descubrimiento, creación y explotación de oportunidades para crear bienes y servicios futuros que sustenten el entorno natural y comunitario, y a su vez, proporcionen beneficios de desarrollo para otros (Viteri et al., 2020). Se ha realizado una gran cantidad de investigaciones sobre el reconocimiento de oportunidades en el espíritu empresarial, pero el reconocimiento de oportunidades en el espíritu empresarial sostenible, difiere en enfoque del espíritu empresarial tradicional como se explicó anteriormente, ha recibido mucha menos atención. La literatura en esta

área es escasa y en gran medida de naturaleza conceptual, y consiste principalmente en proposiciones que aún no se han probado empíricamente, con algunas excepciones.

Patzelt & Shepherd (2011) argumentan que las perspectivas tomadas en el contexto de la investigación del emprendimiento tradicional son insuficientes para explicar el reconocimiento de oportunidades en el emprendimiento sostenible, ya que consideran solo los aspectos económicos. Proponen un modelo conceptual y un conjunto de propuestas que brindan posibles explicaciones de cómo los emprendedores sostenibles reconocen las oportunidades. Según este modelo, el reconocimiento de las oportunidades sostenibles está influenciado por cuatro elementos, a saber, el conocimiento previo de los entornos naturales y comunales; motivación para el beneficio personal (percepción de amenaza); motivación para desarrollar beneficios para los demás (altruismo); y el conocimiento emprendedor, que es conceptualizado por estos autores como factor moderador.

Una búsqueda en la literatura reveló solo dos estudios publicados que han probado este modelo empíricamente, y lo hicieron con resultados dispares. En el primer estudio, Gallardo (2018) recopiló datos de cuestionarios de 220 propietarios-gerentes o directores generales de PYMES que operan en la industria minera en Zambia. Estos investigadores no encontraron evidencia que apoye el modelo de Patzelt y Shepherd (2011), como se describe a continuación. En otro estudio, Chirinos & Pérez (2016) adoptaron un enfoque cuantitativo experimental con 87 estudiantes de escuelas de negocios como participantes. Abordaron parcialmente el modelo de Patzelt y Shepherd (2011) centrándose en el efecto del conocimiento previo sobre la intención de oportunidad sostenible, y lo ampliaron explorando si la intensidad moral (definida como el grado en el que uno siente la necesidad de actuar debido a estándares y valores morales) modera esta relación. Descubrieron que el conocimiento previo tiene solo un efecto directo marginalmente significativo sobre la intención de oportunidad sostenible. Sin embargo, encontraron que el conocimiento previo es efectivo para activar las intenciones de oportunidad

sostenible cuando la intensidad moral es alta. Por lo tanto, aunque los estudiosos del espíritu empresarial reconocen cada vez más que los empresarios pueden hacer contribuciones importantes al desarrollo sostenible, todavía existe un alto nivel de incertidumbre sobre cómo se desarrolla el espíritu empresarial sostenible en la práctica (Villalobos, Sánchez, & Zavala, 2007). Este artículo tiene como objetivo abordar esta brecha en la literatura a través de la siguiente pregunta de investigación:

RQ1. ¿Cómo reconocen los empresarios sostenibles las oportunidades para las empresas sostenibles en la práctica?

Este artículo contribuye a la investigación del emprendimiento sostenible adoptando un enfoque diferente para explorar empíricamente el modelo conceptual de Patzelt y Shepherd (2011) en un entorno diferente. Adopta un enfoque cualitativo con el uso de entrevistas semiestructuradas en profundidad con empresarios sostenibles en Ecuador para profundizar en cada componente del modelo y arrojar luz sobre cómo reconocieron las oportunidades de negocios sostenibles en la práctica.

Este artículo hace cuatro contribuciones principales a la literatura sobre emprendimiento sostenible. Primero, es el primero en ofrecer un apoyo empírico preliminar para cada componente del modelo conceptual de Patzelt y Shepherd (2011). En segundo lugar, amplía su modelo e identifica algunos de los factores que integran sus componentes. En tercer lugar, reflexiona sobre las posibles razones por las que la investigación anterior condujo a resultados dispares. En cuarto lugar, propone vías de investigación para resolver las preguntas sin respuesta que surgen de estos estudios. Por lo tanto, este documento sirve como un trampolín para un mayor desarrollo de la teoría y la investigación empírica sobre el reconocimiento de oportunidades sostenibles.

Modelo conceptual y revisión de la literatura

Como se describió anteriormente, Patzelt y Shepherd (2011) proponen un modelo conceptual y un conjunto de propuestas que sugieren cómo los empresarios

sostenibles reconocen las oportunidades en la práctica. Según este modelo, el reconocimiento de oportunidades sostenibles se ve afectado por el conocimiento previo de los entornos naturales y comunales; motivación para el beneficio personal (percepción de amenaza); motivación para desarrollar beneficios para los demás (altruismo); y moderado por el conocimiento empresarial. Este modelo se presenta en la Figura 1 y se explica con más detalle a continuación.

Conocimiento previo de entornos naturales y comunales.

Se ha descubierto que el conocimiento previo juega un papel clave en la identificación de oportunidades en el espíritu empresarial tradicional (Feijó, Feijó, Moreira, & Salazar, 2020). Se argumenta que todas las personas desarrollan un acervo individual de conocimientos a lo largo de sus vidas y, por lo tanto, es más probable que algunas personas reconozcan las oportunidades que otras. Si bien, el conocimiento relacionado con las necesidades de los clientes, los mercados y las industrias se considera especialmente relevante en el espíritu empresarial tradicional, el conocimiento previo en el que se centran Sepulveda y Gutierrez (2016) es de naturaleza natural. y ambientes comunales.

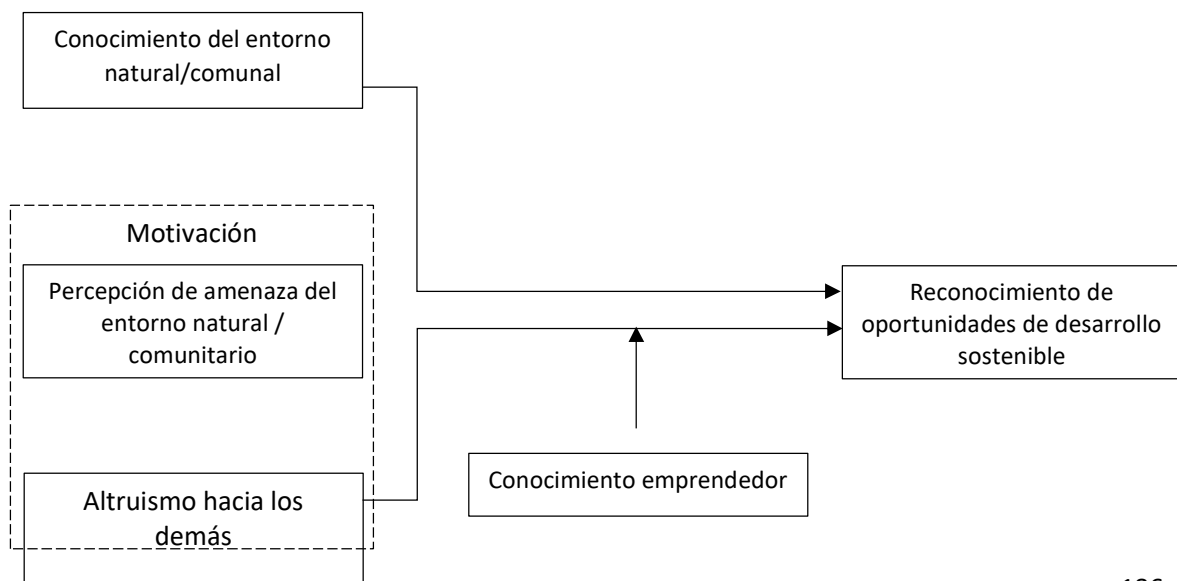
Estos académicos sostienen que, a diferencia de las oportunidades para el emprendimiento tradicional, que resultan de cambios relacionados con los negocios (es decir, cambios en la oferta y la demanda), las oportunidades para el emprendimiento sostenible son el resultado de cambios en los entornos naturales y comunales. Por lo tanto, aquellos que atienden a entornos naturales y comunales tienen más probabilidades de identificar oportunidades para el emprendimiento sostenible. Se argumenta que las personas que poseen un conocimiento previo de los entornos naturales y comunales están más atentas a los cambios en estas áreas y, por lo tanto, es más probable que reconozcan las oportunidades para el emprendimiento sostenible. Además, Patzelt y Shepherd (2011) enfatizan que las personas prestan especial atención a aquellas áreas en las que poseen conocimientos previos, por lo tanto, es más probable que reconozcan oportunidades para el emprendimiento sostenible en esas áreas. Por ejemplo, es más probable

que los químicos se concentren en oportunidades que involucren procesos químicos de desintoxicación del agua, mientras que, los biólogos pueden enfocarse en desarrollar granjas de peces para disminuir la sobrepesca.

En contraste con las afirmaciones anteriores, Meriño, Martínez, y Pérez (2018) no encontraron evidencia en su prueba empírica del modelo de Sepulveda & Gutierrez (2016) de que el conocimiento previo de los entornos naturales y comunales esté relacionado positivamente con la identificación de oportunidades sostenibles.

Sus análisis de regresión no revelaron relaciones significativas entre estas dos formas de conocimiento previo y la identificación de oportunidades sostenibles. Por otro lado, Chirinos & Pérez (2016) encontraron un efecto directo marginal significativo del conocimiento previo sobre la intención de oportunidad sostenible. Además, encontraron que la relación entre el conocimiento previo y la intención de oportunidad está moderada por la intensidad moral percibida. En otras palabras, encontraron que el conocimiento previo de los entornos naturales y comunales tiene un efecto positivo en la intención de oportunidad sostenible cuando los individuos perciben un alto significado moral pero no cuando perciben un bajo significado moral en una situación dada.

Figura 1. Modelo de emprendimientos sostenibles



Dentro del análisis teórico del emprendimiento sostenible (ver figura 1), se analizó el modelo de Patzelt y Shepherd (2011) donde hablan sobre las dimensiones Entorno, Motivación, Conocimiento del emprendedor y Reconocimiento de oportunidades de desarrollo sostenible para que los individuos que se inmiscuyan en el desarrollo sostenible, tomen en consideración las siguientes directrices.

Motivación

La motivación ha recibido una atención considerable debido a sus efectos en el espíritu empresarial, incluida la identificación de oportunidades y la creación de nuevas empresas. Algunos autores apoyan las teorías de la motivación de *empujar y tirar*, que sugieren que los factores negativos, como el desempleo o las malas condiciones de trabajo, alejan a las personas de condiciones indeseables y se vuelven emprendedores. Mientras que, los factores positivos, como el deseo de autonomía y la realización personal, atraer a las personas hacia el espíritu empresarial (Gallardo, 2018; Patzelt y Shepherd, 2011; Viteri et al., 2019). Otros autores proponen varios factores para explicar qué motiva a los individuos a reconocer oportunidades frente a las adversidades que atraviesa la economía en la actualidad por causa de la pandemia. En particular, Heredia (2020) argumenta que el reconocimiento de oportunidades está influenciado por diversas motivaciones empresariales, incluida la necesidad de logro, el locus de control, el deseo de independencia, la pasión, el impulso, el establecimiento de objetivos y la autoeficacia.

Patzelt y Shepherd (2011) sostienen que los empresarios sostenibles están motivados por la ganancia económica, la ganancia ambiental y la ganancia social. Diferencian entre dos formas de motivación en su modelo, a saber, la motivación para ganancias personales (percepción de amenaza) y la motivación para desarrollar ganancias para otros (altruismo), y argumentan que ambas formas de motivación juegan un papel crucial en el proceso de reconocer oportunidades para el emprendimiento sostenible.

Motivación por ganancias personales (percepción de amenaza). Según Del Valle, Cordova, y Meriño (2018), la motivación para crear beneficios para uno mismo aumenta el nivel de atención que se presta a las oportunidades de sostenibilidad y, como resultado, también la probabilidad de que uno reconozca una oportunidad para el emprendimiento sostenible. Destacan el papel de la percepción de amenaza del bienestar físico y psicológico en este sentido, afirmando que motiva a las personas a “dirigir la atención hacia el sostenimiento del medio ambiente natural y comunitario” (p. 113).

A modo de ejemplo, estos autores argumentan que las personas que viven en áreas contaminadas pueden percibir la contaminación como una amenaza para su bienestar y, por lo tanto, están motivados para encontrar oportunidades para disminuir la contaminación. No obstante, destacan que, el bienestar psicológico de las personas puede verse amenazado por el desarrollo insostenible de las siguientes tres formas.

Primero, los individuos pueden tener la necesidad de parecer competentes ante sí mismos y ante los demás, y debido al desarrollo insostenible en entornos naturales y comunales, esta necesidad de competencia puede percibirse como amenazada. Es más probable que las personas reconozcan las oportunidades para el emprendimiento sostenible, ya que están motivadas para aumentar sus propios niveles (percibidos) de competencia.

En segundo lugar, las personas pueden tener la necesidad de mantener relaciones sociales con los demás (Rodríguez, 2016, p. 423). Este autor sostiene que, esta necesidad de relacionamiento puede ser percibida como amenazada por un desarrollo insostenible, ya que perjudica a las generaciones futuras, quienes a su vez podrían acusar a las generaciones anteriores de ser responsables de daños sociales y ambientales.

Si bien Heredia (2020) no aborda directamente la percepción de amenaza, el factor que investigan como moderador, es decir, la intensidad moral, consta de

componentes que guardan cierta similitud con la percepción de amenaza. Por ejemplo, la intensidad moral que uno siente en una situación depende de la magnitud de las consecuencias, así como de la rapidez con que se producirán, de lo cerca que se siente uno de ellas y de la probabilidad de que ocurran.

Motivación para desarrollar ganancias para los demás (altruismo). Los individuos difieren en cuanto a su motivación para desarrollar beneficios económicos, ambientales y sociales para los demás, dependiendo de sus niveles de altruismo, lo que aumenta la probabilidad de que los individuos reconozcan oportunidades de emprendimiento sostenible (Rodríguez, 2016).

El altruismo se puede definir como motivación individual para mejorar el bienestar de otra persona (Gallardo, 2018, p. 112). De igual forma, describe cómo la empatía y la simpatía por los demás son los pilares de la motivación altruista. Dicho de otra manera, el altruismo lleva a prestar atención a las oportunidades de desarrollo sostenible al enfocarse en aspectos que amenazan a otros.

Conocimiento del entorno

Se podría argumentar que cuando se siente que las consecuencias son de naturaleza negativa, se perciben como amenazas. Feijó et al. (2020) no encontraron un efecto directo de la intensidad moral en la intención de oportunidad sostenible. Sin embargo, encontraron que cuando la intensidad moral es alta, es más probable que las personas utilicen su conocimiento previo para buscar oportunidades sostenibles. Por tanto, se puede argumentar que su estudio ofrece un apoyo parcial al modelo de Patzelt y Shepherd en lo que se refiere al efecto de percepción de amenaza, pero no en la forma conceptualizada en dicho modelo.

Conocimiento emprendedor

El conocimiento empresarial puede definirse como, el conocimiento previo de los mercados, conocimiento previo de las formas de servir a los mercados y conocimiento previo de los problemas de los clientes (Sepulveda & Gutierrez, 2016,

p. 44). Se utiliza este término en el desarrollo teórico porque lo enuncian en el contexto de sus propuestas relacionadas con la identificación de oportunidades sostenibles, pero debe tenerse en cuenta que el conocimiento empresarial, también se puede definir de manera diferente, por ejemplo, como los conceptos, habilidades y mentalidad que los empresarios usan o debería usar (Chirinos & Pérez, 2016).

López (2012) afirma no encontrar ningún efecto de moderación positiva significativa para el conocimiento empresarial en la identificación de oportunidades sostenibles. Sin embargo, encontraron efectos directos significativos para el conocimiento empresarial. Esto sugiere que el conocimiento previo convencional juega un papel en la identificación de oportunidades sostenibles, pero esta dimensión no es enunciada en el modelo.

Los efectos moderadores del conocimiento empresarial no serán investigados en este estudio, ya que se emplea una metodología cualitativa que no es adecuada para probar los efectos moderadores. Sin embargo, este estudio explorará los elementos del conocimiento empresarial y su papel para influir en el reconocimiento de oportunidades sostenibles.

Método

Este estudio adoptó un enfoque de investigación cualitativa pues se realizó un análisis comparativo de los rasgos de enfoque de los emprendedores sostenibles. La razón de esta elección estuvo relacionada con la naturaleza exploratoria de esta investigación y en consideración de la investigación previamente publicada por Gallardo (2018), quienes probaron empíricamente utilizando métodos cuantitativos resultados dispares según el modelo conceptual propuesto por Patzelt & Shepherd (2011). Para mantener el anonimato de los entrevistados se procedió a codificar la información obtenida según los literales de A-C.

Aunque Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio (2014); Viteri et al. (2019) encontraron solo un apoyo empírico limitado, concluyen que todavía hay mucho trabajo por hacer para explorar la validez y el poder predictivo de este

modelo. Dado que estos académicos utilizaron un enfoque de investigación cuantitativo basado en cuestionarios, los participantes de la investigación se limitaron a expresarse eligiendo de una lista de respuestas predefinidas. Debido al hecho de que la investigación en esta área aún se encuentra en sus primeras etapas y que estos académicos fueron los primeros en probar empíricamente el modelo, es posible que aún se desconozcan muchos factores relevantes y, por lo tanto, se hayan pasado por alto en su estudio cuantitativo. Viteri et al. (2019) utilizaron un diseño experimental que consta de un enfoque basado en escenarios y medidas cuantitativas. Reconocen que no se pueden hacer generalizaciones a partir de su investigación, ya que su principal contribución es la teoría del reconocimiento de oportunidades y la intención, que a su vez puede aplicarse para comprender casos particulares en escenarios reales.

Por lo tanto, se consideró apropiado emplear un enfoque cualitativo para obtener nuevos conocimientos en profundidad a partir de casos reales. Los enfoques cualitativos permiten a los investigadores descubrir los significados que ven los que están siendo investigados y comprender su visión del mundo, porque les permiten a los investigadores ver los eventos a través de los ojos de sus participantes. En este estudio, las entrevistas en profundidad que se realizaron proporcionaron información rica y detallada sobre las experiencias y percepciones de los emprendedores sostenibles relacionados con el reconocimiento de oportunidades, y permitieron a los investigadores considerar los significados que los encuestados atribuían a los aspectos que los llevaron a reconocer oportunidades. para el emprendimiento sostenible.

Además, los resultados de diferentes enfoques de investigación, es decir, cualitativos y cuantitativos, brindan una imagen más amplia o mejor de lo que realmente está sucediendo y generan una riqueza de comprensión e interpretación. Según Sepulveda & Gutierrez (2016), los enfoques cualitativos son ventajosos en la investigación del emprendimiento cuando se trata de capturar procesos, ya que esto puede ser difícil de lograr utilizando enfoques cuantitativos. Dado que el tema

del reconocimiento de oportunidades involucra procesos y percepciones complejos, se presta bien a un método de investigación cualitativo. Además, el uso de un enfoque cualitativo es una opción común en campos donde la investigación es escasa, como el reconocimiento de oportunidades para el emprendimiento sostenible, ya que permite obtener conocimientos sobre los cuales se pueden desarrollar métodos cuantitativos. Esto significa que contrastar los resultados de este estudio con los que pueden crear una mejor comprensión de hasta qué punto el modelo de Patzelt y Shepherd (2011) describe el proceso de reconocimiento de oportunidades para el emprendimiento sostenible en la práctica.

Resultados

Como se describe en las secciones anteriores, Patzelt y Shepherd (2011) sugieren que el reconocimiento de oportunidades para el emprendimiento sostenible está influenciado por el conocimiento previo de los entornos naturales y comunales; motivación para el beneficio personal (percepción de amenaza); motivación para desarrollar beneficios para los demás (altruismo); y conocimiento empresarial. Las entrevistas abordaron cada uno de estos factores y los resultados se presentan en las siguientes secciones.

Conocimiento previo de entornos naturales y comunales.

El estudio comparativo reveló que los emprendedores en este estudio fueron influenciados por el conocimiento sobre tendencias negativas y positivas, cambios y condiciones en entornos naturales y comunales, ya que reconocieron oportunidades para el emprendimiento sostenible.

Tendencias, cambios y condiciones negativas. Algunos de los desafíos y problemas descritos por los encuestados como influyentes en su proceso de reconocimiento de oportunidades estaban directamente relacionados con las oportunidades reconocidas. Por ejemplo, el entrevistado del estudio A, que identificó la oportunidad de adaptar una costumbre india y producir platos de un solo uso sostenibles para el mercado alemán, describió el siguiente reconocimiento:

Es innecesario que produzcamos tanto desperdicio [...]. La mentalidad de usar y tirar está aquí para quedarse; la gente siempre comerá sobre la marcha utilizando productos unidireccionales. Esto no cambiará. Pero estos productos no tienen que estar hecho de plástico.

El entrevistado del estudio comparado C, que vende bocadillos sustentables de vegetales y chocolate, reconoció problemas en la economía como tal y en el desarrollo de la agricultura en Ecuador, de donde es originaria esta entrevistada. La primera condición negativa descrita fue el rol de Ecuador en el mercado global, lo cual fue una preocupación para este entrevistado desde una edad temprana: vengo de un país que vende principalmente commodities.

Creo que esto está muy mal. Ecuador solo exporta cacao y otros productos básicos como bananas, por ejemplo. Así que siempre quise entender qué nos diferencia de un país altamente desarrollado como Alemania. ¿Por qué el mejor chocolate del mundo solo se puede producir en Europa y los países donde crece el cacao no pueden hacerlo? ¿Quién dice esto? No vine a Alemania para vender productos básicos, sino productos regionales elaborados con productos básicos que no crecen aquí.

Este entrevistado luego continuó explicando cómo la agricultura y la naturaleza estaban tradicionalmente profundamente conectadas en Ecuador, pero que esto ha cambiado desde la década de 1970, cuando el mercado exigía aumentar la eficiencia e incluía el uso de productos químicos ecológicamente dañinos. Para combatir este desarrollo negativo, y decidió apoyar a los agricultores que todavía trabajan de manera tradicional y sostenible. Además, este encuestado reconoció la desinformación de los consumidores con respecto a la nutrición, especialmente en las ciudades, lo vinculó con la oportunidad reconocida de vender bocadillos de vegetales y chocolate sostenibles, y enfatizó la importancia de que los clientes comprendan los conceptos de negocios sostenibles:

La gente no reconoce la correlación entre lo que comen y cómo se sienten. La gente trata muy mal a su cuerpo, aunque es lo más importante que tenemos. Es como poner el combustible incorrecto en su automóvil: se romperá muy rápido [...]. Nuestro trabajo también es informar a los clientes sobre lo que está sucediendo [...]. Esa es la única forma en que puede funcionar un concepto sostenible. Si el cliente no comprende el concepto, toda la cadena no puede funcionar.

A diferencia de los estudios comparados A, B, y C, quienes primero reconocieron tendencias, cambios y condiciones negativas y luego iniciaron proyectos empresariales para contrarrestar estos problemas y sus efectos, el entrevistado del estudio B explicó cómo los problemas relevantes solo salieron a la luz después. Este entrevistado describió este desarrollo de la siguiente manera:

El medio ambiente siempre fue importante para nosotros. Entonces, la pregunta sobre qué tipo de camisetas estábamos imprimiendo surgió relativamente rápido. Solo al principio usamos las camisetas “normales” pero empezamos a preguntarnos bajo qué circunstancias se producen estas camisetas. Y luego comenzamos a buscar productores con mejores condiciones de trabajo. Esto nos llevó a incrementar nuestros propios estándares y, por ejemplo, también a prestar atención a los colores que usamos, a que estén certificados. Nuestra primera prioridad fue mejorar las condiciones de trabajo, pero una vez que empiece a pensar en ello, también descubrirá cómo se cultivan los recursos y sobre el uso de pesticidas: las condiciones agrícolas generales. Al final, todos estos factores afectan a los humanos.

Fuentes de conocimiento previo de los entornos naturales y comunales

Los entrevistados de los estudios A, B, C, obtuvieron conocimientos previos de los entornos naturales y comunales más relevantes para el proceso de reconocimiento de oportunidades a través de dos fuentes diferentes, a saber, pasar tiempo en el extranjero y socializar.

Pasar tiempo en el extranjero. - Todos los entrevistados hicieron alguna referencia a la experiencia o el conocimiento internacional, y pasar tiempo en el extranjero jugó un papel a este respecto: dos de los entrevistados habían vivido o trabajado en países extranjeros durante períodos prolongados y, por lo tanto, adquirieron experiencia y conocimiento de contextos internacionales. Uno de ellos mencionó (A) su experiencia y conocimiento en el extranjero como fuentes directas de las oportunidades que identificaron:

Organicé un boleto de ida a China, volé a Hong Kong y comencé a trabajar en una empresa de diseño de productos allí [...]. Mientras viajábamos por la India con un amigo, descubrimos la costumbre local de usar hojas secas como platos, lo que me asombró por completo [...]. Pensé que era un producto genial, así que busqué diferentes productores en la India y escogí uno que estaba ideológicamente en la misma página que yo [...]. Todo esto también fue motivado en el contexto de Hong Kong, donde todos están usando estas repugnantes placas de poliestireno (Estudio A).

Motivación por ganancias personales

Como se explicó anteriormente, Patzelt y Shepherd (2011) consideran dos formas de motivación como cruciales con respecto al proceso de reconocimiento de oportunidades para el emprendimiento sostenible, la primera de las cuales es la motivación para obtener ganancias personales. Los empresarios sostenibles de la muestra de este estudio no hicieron ninguna referencia a estar influenciados por la percepción de amenaza en la forma sugerida por Patzelt y Shepherd. Sin embargo, describieron otros motivos personales que jugaron un papel para ellos en el proceso de convertirse en emprendedores sostenibles, como el deseo de trabajar por cuenta propia, otros aspectos de su personalidad y sus circunstancias personales.

Deseo de trabajar por cuenta propia. – los entrevistados de los estudios comparados hicieron referencia a un deseo interno de convertirse en autónomos. Dos de ellos describieron decisiones tempranas conscientes de convertirse en autónomos. Al

comenzar la universidad, "ya estaba más o menos claro" para el entrevistado del estudio B que ser el propio jefe es una carrera deseable. Asimismo, la entrevistada del estudio C, siempre tuvo la idea de empezar algo, sola para poder actuar de forma autónoma. Además, consideraron el trabajo por cuenta propia en relación con la creatividad. El entrevistado B lo describió como atractivo para comenzar su propio proyecto porque le da un alcance creativo y, de la misma manera, el entrevistado A, describió ver la oportunidad de ganar alcance creativo al elegir trabajar por cuenta propia en lugar de trabajar en la empresa de otra persona.

Los encuestados A y C fueron influenciados por modelos a seguir a su alrededor. Ambos se refirieron a una contagiosa mentalidad de fundadores que los motivó, y mencionaron el rol de socializar con otros emprendedores como factor motivador:

Aquí hay muchos emprendedores y si los ve todo el tiempo comienza a desarrollar el deseo de convertirse en uno también (Entrevistado B).

Ves a mucha gente que tiene algún tipo de proyecto; de hecho, casi todo el mundo tiene un proyecto. Esto es inspirador y alentador, porque es omnipresente, se ve en todas partes (Entrevistado A).

Discusión

Como se indicó en la introducción, la pregunta de investigación abordada en este estudio es:

RQ1. ¿Cómo reconocen los empresarios sostenibles las oportunidades para las empresas sostenibles en la práctica?

Los resultados descritos en las secciones anteriores describen el proceso de reconocimiento de oportunidades para el emprendimiento sostenible como una interacción entre todos los factores propuestos por el modelo de Patzelt y Shepherd (2011), a saber, conocimiento previo de los entornos naturales y comunales, motivación para las ganancias personales, motivación para desarrollar ganancias para los demás (altruismo) y conocimiento empresarial. En otras palabras, los

resultados de este estudio ofrecen apoyo para cada uno de los componentes del modelo de Patzelt y Shepherd (2011).

Como se describió anteriormente en este artículo, solo otros dos estudios (Sepulveda & Gutierrez, 2016; Villalobos et al., 2007) habían probado empíricamente el modelo de Patzelt y Shepherd (2011) antes del presente estudio, y estos llevaron a resultados dispares. no encontraron ninguna evidencia para apoyar el modelo, mientras que (Sepulveda & Gutierrez, 2016) ofrecieron evidencia de respaldo parcial ya que no exploraron el modelo completo. Por lo tanto, la primera contribución de este estudio a la literatura es ser el único hasta la fecha que ofrece apoyo empírico para el modelo completo de Patzelt y Shepherd (2011).

La segunda contribución de este estudio consiste en ampliar el modelo identificando una serie de factores que componen estos componentes, entre ellos, pasar tiempo en el extranjero y socializar como fuentes de conocimiento previo de los entornos naturales y comunales; el deseo de trabajar por cuenta propia, otros aspectos de la personalidad y las circunstancias personales como fuentes de motivación; y trabajos y proyectos anteriores como fuentes de conocimiento empresarial, como se ilustra en la Figura 1.

En las siguientes secciones, los resultados de este estudio se discuten e interpretan no solo en vista del modelo, sino también en comparación con los hallazgos de (Sepulveda & Gutierrez, 2016; Villalobos et al., 2007). Esta discusión destacará cuáles de los hallazgos de este estudio respaldan investigaciones pasadas y cuáles la desafían.

Luego, se proporcionarán reflexiones sobre las posibles razones de los hallazgos inconsistentes que han surgido de la limitada investigación existente para resaltar que todavía hay preguntas sin respuesta, haciendo así una tercera contribución. La cuarta contribución radica en las sugerencias de este estudio para futuras investigaciones que pueden resolver algunas de las preguntas sin respuesta que surgen de estos estudios. Estas sugerencias se presentan en la sección de

Conclusiones después de un resumen de las implicaciones para la política y la práctica y las limitaciones del estudio.

Conclusiones

Con todo, este estudio encontró un apoyo sustancial para el modelo y además identificó algunos detalles relevantes como posibles fuentes de conocimiento previo de los entornos naturales y comunales y el conocimiento empresarial.

Los hallazgos conducen a las siguientes implicaciones para las políticas y la práctica. Dado que este estudio encontró que el reconocimiento de los aspectos sociales, económicos y ecológicos es un elemento importante de oportunidades para el emprendimiento sostenible, se recomienda que los emprendedores sostenibles presten atención deliberadamente a lo que está sucediendo en la sociedad, la naturaleza y la economía, con el fin de reconocer tendencias y cambios en estas áreas y por la presente aumentar sus habilidades para reconocer oportunidades.

Dada la importancia del conocimiento de los entornos naturales y comunales en este sentido, los emprendedores sostenibles deberían aprovechar las fuentes que este estudio encontró para incrementar este tipo de conocimiento. Por ejemplo, los empresarios sostenibles podrían pasar tiempo en el extranjero para obtener experiencia y conocimiento de primera mano, o, a nivel nacional, podrían hacer uso de la información ofrecida públicamente, por ejemplo, leyendo periódicos o usando Internet.

Además, los emprendedores sostenibles podrían unirse a movimientos que persiguen objetivos de sostenibilidad. Es probable que estos movimientos posean un amplio conocimiento sobre los entornos naturales y comunales y, por lo tanto, podrían funcionar como excelentes fuentes de conocimiento de este tipo. Obtener conocimientos de las fuentes mencionadas anteriormente podría ayudar a reconocer tendencias y cambios que, a su vez, podrían conducir al reconocimiento de oportunidades para el espíritu empresarial sostenible. Este estudio encontró que

la existencia de conocimiento empresarial facilita el proceso de reconocimiento de oportunidades. Por lo tanto, se recomienda que los emprendedores sostenibles trabajen en sus conocimientos y habilidades empresariales. Este estudio encontró que fuentes valiosas en este sentido están trabajando en el campo relevante que uno quiere para iniciar un proyecto empresarial y participando en la fundación y organización de proyectos de cualquier tipo.

Los emprendedores sostenibles deben utilizar estas fuentes para desarrollar sus conocimientos y habilidades empresariales y, al hacerlo, aumentar sus habilidades para reconocer oportunidades para el emprendimiento sostenible.

Esta investigación se centró en el aprendizaje de los procesos y, por lo tanto, podría decirse que un enfoque cualitativo era la opción más adecuada, ya que se necesitaba información detallada (López, 2012). Este enfoque fue eficaz para proporcionar una imagen rica y detallada sobre los encuestados específicos que fueron entrevistados, pero surgieron ciertas limitaciones que son inherentes a dicho diseño de investigación y que estaban fuera del control de los investigadores.

Referencias

- Chirinos, Y., & Pérez, C. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria : emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables A Responsabilidade Social Universitária : empreendedorismo. *Rev. esc.adm.neg.*, 81(2), 91-110.
- Del Valle, Y., Cordova, V., & Meriño, Y. (2018). Emprendimiento sostenible: Una opción para el crecimiento local. *UDI*, 11(1), 105-116.
- Feijó, N., Feijó, T., Moreira, J., & Salazar, G. (2020). Social entrepreneurship and sustainable development. *Polo del conocimiento*, 5(03), 374-388. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1339>
- Gallardo, G. (2018). Theoretical model of sustainable innovation for enterprises. *Polo del conocimiento*, 3(1), 89-115. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.1.ene.89-115>
- Heredia, R. (2020). Medidas de política económica para Costa Rica ante la crisis mundial del COVID-19. *Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible*, 12(5), 1-7.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014).

Metodología de la investigación. (M.-H. / I. E. S.A., Ed.) (Sexta). Delegación Álvaro Obregón: McGraw Hill.

- López, J. (2012). Modelos actitudinales y emprendimiento sostenible. *CUIDES*, (8), 111-131.
- Meriño, V., Martínez, C., & Pérez, C. (2018). Emprendimiento sostenible para el desarrollo económico de las PYMES. *Revista Espacios*, 39(07), 3-14.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *ET&P*, 49, 631-652. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*, (21), 419-448.
- Sepulveda, C., & Gutierrez, R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.
- Villalobos, L., Sánchez, M., & Zavala, D. (2007). Sostenibilidad y emprendimiento venezolano: visión contextualizada desde sus actores. *RUAnova*, 36(1), 36-48.
- Viteri, M., Vitale, J., & Quinteros, G. (2019). Innovar en tiempos de pandemia, Agricultura familiar en argentina. *Innovar*, 12(2), 1-6.
- Viteri, M., Vitale, J., & Quinteros, G. (2020). Innovar en Tiempos de Pandemia . Agricultura Familiar en la. *INTA*, 4(2), 1-5.

CAPITULO 15

ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS PYMES HOTELERAS DEL ESTADO ARAGUA

Ana Arciniegas
Exira Báez
Pilar Herrera

Introducción

Las empresas de hoy deben estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas donde puedan contribuir a mejorar la eficiencia de la empresa. Para ello se trata de conseguir diversos objetivos de tipo económico y financiero donde se puede destacar: En primer lugar, lograr la máxima rentabilidad para los dueños. En segundo lugar, trabajar con el mínimo riesgo y retorno de rentabilidad en el corto o mediano plazo, o al menos con un nivel de riesgo aceptable a fin de garantizar la supervivencia y la expansión equilibrada de la empresa. Y en tercero y no menos importante disponer de un nivel adecuado de liquidez, a fin de poder afrontar los diferentes compromisos de pago.

Sin embargo, el principal objetivo de la mayoría de las empresas es generar ganancias en el presente, con el fin de garantizar su continuidad en el mercado. Si una compañía no es capaz de crear suficiente utilidad económica, su sobrevivencia es cuestionable. Cabe destacar que las organizaciones que tienen bajos o nulos beneficios, no son atractivas para inversores potenciales en busca de rendimientos altos. Los administradores interesados en la satisfacción de los inversionistas tienen que buscar alternativas para retribuir a quienes han confiado en ellos y en las firmas que dirigen.

En Venezuela, las pequeñas empresas generalmente tienen una menor oportunidad de desarrollar plenamente el potencial de crecimiento; un fenómeno que no necesariamente aplica para las empresas consideradas como grandes, que en la mayoría de los casos fueron pequeñas en la etapa inicial. La acertada identificación

de aquellas áreas con potencial de crecimiento y la adecuada inversión en dichas áreas garantiza los logros esperados de manera sistemática.

La administración del capital de trabajo es una gestión que abarca en un sentido financiero, aspectos importantes de las operaciones de las empresas donde se debe considerar no solo los índices financieros como resultado del análisis de los balances y estados de resultados, sino también de las decisiones gerenciales enfocadas en el crecimiento de la organización denotado en excelentes aplicaciones de inversiones que orienten a la entidad al desarrollo y expansión con el que tanto se sueña.

Es común ver hoy en día organizaciones que sustentan sus inversiones e incluso sus operaciones en apalancamientos financieros los cuales vienen de fuentes como proveedores y entidades bancarias, es por ello que mantener un nivel aceptable de liquidez parece un estado de equilibrio ya que al descuidar el aspecto financiero, se tiende a descapitalizar la empresa por la inadecuada administración del capital de trabajo y sus respectivos componentes.

En materia del manejo del capital de trabajo, los niveles excesivos de activo corrientes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos corrientes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables. En el caso de las empresas más pequeñas, los pasivos corrientes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre bienes muebles.

Las empresas con entradas de efectivo más inciertas deben mantener niveles de activos corrientes adecuados para cubrir los pasivos a corto plazo. Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer coincidir las recepciones de dinero con los desembolsos de éste, son necesarias las fuentes de entradas que superen a los

desembolsos. Existen varios enfoques o métodos para determinar una condición de financiamiento adecuada.

Dentro de este orden de ideas es importante mencionar que en el caso de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero del Estado Aragua (específicamente las del sector Choroní), se han visto obligadas a generar su propio capital de trabajo por no contar con estrategias de financiamiento que les permitan realizar inversiones y proyectos organizacionales que puedan incidir positivamente en la expansión y crecimiento organizacional del sector.

De tal modo pareciera necesario analizar como las Pymes han dejado de aprovechar el llamado “costo de oportunidad” por no contar con estrategias financieras.

Es importante mencionar que muchas de las Pymes Hoteleras del Estado Aragua, como es el caso de las de Choroní, han presentado oportunidades de crecimiento, pero al no considerar todo lo que implica la expansión organizacional y la influencia de un eficaz manejo del capital de trabajo y sus excedentes para desarrollo puede traer serios problemas para las organizaciones, más que todo cuando los proyectos se desarrollan a largo plazo y escasea la disponibilidad de pagar a tiempo los compromisos adquiridos en dichos proyectos.

Considerando lo expuesto, es conveniente ser prudente al emprender procesos enfocados al crecimiento y expansión de la organización, ya que la experiencia de la descapitalización por invertir abrumadoramente en proyectos a mediano o a largo plazo, juega un papel fundamental en el manejo del flujo de efectivo.

Esta situación puede conllevar al fracaso financiero de cualquier organización o empresa sea grande o pequeña debido a que el capital de trabajo forma parte del llamado “equilibrio vital para las finanzas de cualquier Institución” de esta manera de acuerdo a la problemática planteada cabe realizar la siguiente pregunta: ¿Cómo

se pueden proporcionar estrategias financieras para el manejo del capital de trabajo orientadas a la expansión y crecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero del estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias financieras para manejar el capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero (posadas de Choroni) del estado Aragua, orientadas a la expansión y crecimiento organizacional.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del manejo del capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero ubicado en Choroni municipio Girardot del estado Aragua.
 2. Identificar las estrategias financieras y económicas aplicadas por las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero ubicado en Choroni municipio Girardot del estado Aragua, para optimizar el uso del capital de trabajo
 3. Analizar los procesos de planificación financieras para la optimización del uso del capital de trabajo para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero ubicado en Choroni municipio Girardot del estado Aragua.
 4. Diseñar estrategias financieras para el manejo del capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero ubicado en Choroni municipio Girardot del estado Aragua, orientadas a la expansión y crecimiento organizacional.
- Guilarte (2010) en su trabajo de investigación titulado "*Propuesta de Estrategias Financieras para el Manejo Eficaz del Capital de Trabajo Orientado a la Expansión y Crecimiento Organizacional de la Industria de Alimentos Venepan, Ubicada en Nirgua. Estado Yaracuy*", presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas, buscó proporcionar las estrategias gerenciales que permiten la organización y

optimización en el manejo y uso del capital de trabajo de la industria de Alimentos VENEPAN, el mismo se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible basado en los criterios de investigación de campo de tipo descriptiva, es importante conocer el efecto positivo dentro de las organizaciones actuales cuando se aprovecha de manera satisfactoria los recursos líquidos de las empresas y en especial cuando el mismo se encuentra bajo niveles óptimos de rotación, ya que son muchos los resultados positivos que aquí se obtienen es por ello que en este trabajo se planificó y analizó la forma de trabajar con niveles aceptables de flujo de caja, así como a recuperar de manera rápida y satisfactoria las obligaciones con clientes en general sin dejar a un lado la importancia que tienen también, la rotación rápida pero prudente del Inventario, el cual viene siendo uno de los componente que genera flujo dentro de las organizaciones manufactureras que producen alimentos a nivel nacional, se estimó la evaluación también el comportamiento de obligaciones bancarias y el efecto inversión como resultado de una excelente administración del capital de trabajo.

Con este trabajo de investigación se tuvo la oportunidad de conocer los elementos del capital de trabajo, sus componentes y coeficiente, su análisis en donde se da la oportunidad de estudiar el manejo del capital de trabajo, y la generación de estrategias que permitan la expansión y crecimiento organizacional, considerando así los diferentes indicadores financieros los cuales permiten evaluar la gestión financiera dentro de la Industria VENEPAN. Dentro de las técnicas de recolección de datos se consideró el cuestionario y la entrevista como técnica de valiosa ayuda, ya que la misma proporciona la oportunidad de que el investigador tenga un espacio acorde de proyectar las estrategias gerenciales en cuanto al manejo del capital de trabajo.

Este valioso antecedente sirve de base para expresar la importancia de las operaciones que involucren todos los elementos del capital de trabajo para dejar por sentado también lo necesario que es el poder dar las herramientas gerenciales para la toma de decisiones.

El Capital de Trabajo

La razón circulante es el medio más usual para medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las necesidades de flujo de efectivo. Se obtiene como resultado de restarle al activo circulante el pasivo circulante.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Razones Financieras

En cuanto al análisis de los estados financieros se tienen ciertos índices que permiten conocer de forma sencilla la situación financiera de las organizaciones, según Mina (1998), existe una serie de razones y porcentajes, los cuales pueden ser utilizados para analizar e interpretar la situación financiera de la empresa. Estas razones son:

Razón Circulante o Índice de Solvencia: Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, resulta de dividir el total de activo circulante entre el total de pasivo circulante.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}$$

$$\text{Pasivo Circulante}$$

Razones de Liquidez: Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, la cual se obtiene de restar del activo circulante los inventarios y dividirlos entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razones de Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}$$

$$\text{Pasivo Circulante}$$

Prueba Ácida: Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que

proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante. La misma resulta de dividir efectivo en caja y banco entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razones de Activo: La razón de rotación es una función de la eficiencia con que se manejan los diversos componentes de los activos. Por lo cual su fórmula establece lo siguiente:

$$\text{Razón de Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Rotación de Inventario: Podemos calcular la razón de rotación de inventarios como una indicación de la liquidez del inventario. Por lo cual resulta de aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar. Cuando las cifras de ventas para un periodo no están disponibles, debemos recurrir a las cifras totales de ventas:

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar (Netas)}}$$

Método de Investigación

Los procedimientos empleados para este trabajo de investigación fueron:

1. Observación: De esta forma, se apreció la realidad del manejo del capital de trabajo de las PYMES Hoteleras de Choróní, Estado Aragua.
2. El Análisis: Este procedimiento, permitió identificar las características de los factores problemas que dieron fundamento al diseño.

3. La Síntesis: Para poder entender el problema en su totalidad y orientar a la Gobernación del Edo. Para Aragua, en la búsqueda de soluciones, fue necesario establecer la relación existente entre las variables; siendo esto tarea de la síntesis. Cabe señalar que la síntesis permite precisar cómo participaban las variables y la magnitud de su efecto en la situación estudiada; dicho en otras palabras, la síntesis como procedimiento permitió determinar el comportamiento de las dos variables en estudio, sirviendo de base para identificar los aspectos que se consideraron factores críticos de éxito en el estudio.

Estos métodos facilitarán el entendimiento y el manejo de todo el problema objeto de estudio.

Análisis/ disertación de los Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, a continuación se analizan e interpretan los datos a través de la aplicación de recolección de datos, mediante un análisis cuali-cuantitativo, para el cual se procedió a aplicar un cuestionario a ciento cincuenta y cuatro (154) sujetos del personal operativo y administrativo de las Pymes del Sector Hotelero del Estado Aragua, específicamente las posadas ubicadas en el sector de Choróní. Dicho cuestionario estuvo caracterizado por preguntas de ítems tipo escala Likert, relacionada con la investigación. Los datos obtenidos fueron graficados para facilitar su evaluación cualitativa.

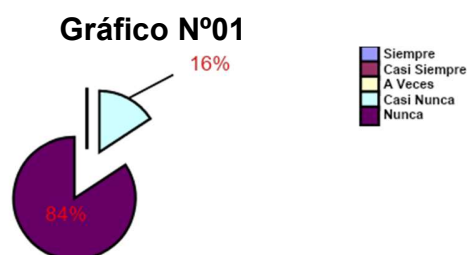
Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios suministrados a la organización se utilizó el programa SPSS 15.0 para Windows, los cuáles serán presentados a continuación de la siguiente manera.

Ítems No.1: La planificación de ingresos en la empresa, refleja el efecto sobre las cuentas de activo en el periodo determinado.

Cuadro N°01

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0 %
Casi Nunca	6	16 %
Nunca	32	84 %
n.	38	100%

Fuente: Arciniegas, Báez y Herrera (2015)



Fuente: Arciniegas, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultado

Según lo obtenido en este Ítem, el 84 % de los encuestados informan que las cuentas Ingresos nunca reflejan su efecto sobre las cuentas de activos, y el 16% de la muestra, contestó que casi nunca refleja este efecto, esto indica que no existe una actualización de los activos por efecto del ingreso, lo cual supone también que no existe un registro de los mismo siguiendo los principios de contabilidad.

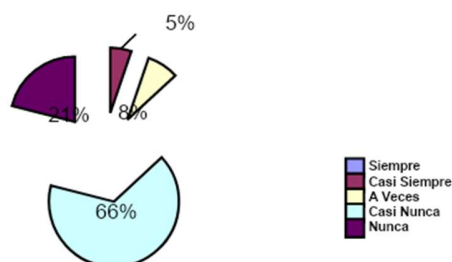
Ítems No. 2: Las ventas de la empresa, son reflejadas en las cuenta de ingresos y activos correspondientes

Cuadro N° 02

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	5%
A Veces	3	8%
Casi Nunca	25	66%
Nunca	8	21%
n.	38	100%

Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Gráfico N°02



Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultados

Según lo obtenido en este Ítem, el 66 % de los encuestados informan que las ventas de la empresa, casi nunca son reflejadas en las cuenta de ingresos y activos correspondientes, mientras el 21% de la muestra, contestó que nunca refleja este efecto, por otro lado el 8% lo refleja y sólo un 3% casi siempre lo refleja. Esto indica que no existe una actualización de los activos por efecto del ingreso. Lo cual implica una gran carga de subjetividad y limitaciones inherentes al manejo de información.

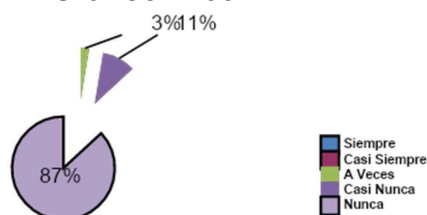
Ítems No. 03: La administración mantiene un control sobre el capital de trabajo para la toma de decisiones de inversión

Cuadro N° 03

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	1	3%
Casi Nunca	4	11%
Nunca	33	87%
n.	38	100%

Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Gráfico N°03



Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultados

En este particular, el 87% de los encuestados indicaron nunca mantiene un control sobre el capital de trabajo para la toma de decisiones de inversión, por otro lado el 11% de los encuestados informan casi nunca toman en consideración esta información, y solo el 1% a veces mantiene un control sobre su capital de trabajo. Lo cual indica que las inversiones son realizadas sin la planificación necesaria.

Ítems No. 04: Las inversiones son producto del análisis del capital de trabajo

Cuadro N° 04

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	38	100%
n.	38	100%

Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Gráfico N°04



Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultados

Según lo obtenido en este Ítem, el 100 % de los encuestados informan que las inversiones nunca son producto de un análisis en relación al capital de trabajo. Lo cual indica que no es estimada la disponibilidad financiera para poder realizar las inversiones necesarias, esto implica un impacto en los costos financieros que puede acarrear estas decisiones y que afectan el flujo de caja.

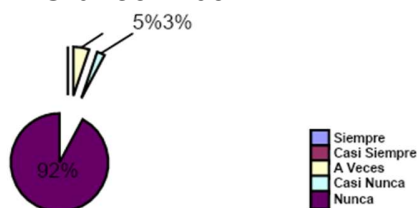
Ítems No. 05: Las estrategias en la planificación de la empresa son producto del estudio de mercado

Cuadro N°05

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	2	5%
Casi Nunca	1	3%
Nunca	35	92%
n.	38	100%

Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Gráfico N°05



Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultados

Según lo obtenido en este Ítem, el 92% de los encuestados notifican que las estrategias en la planificación de la empresa sean producto de un estudio de mercado, mientras el 3% de la muestra, contestó que casi nunca lo realizan, por otro lado el 5% a veces lo aplica. Esta situación hace necesario considerar al momento de planificar e implementar una o más *estrategias de mercado* con la realización de un *estudio* del entorno (tanto externo como interno) de la *empresa*.

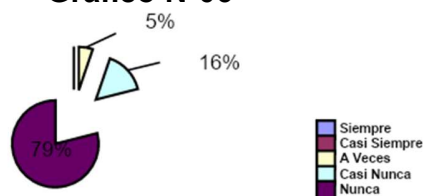
Ítems No. 06: Las fuentes de egresos y su efecto en los pasivos son productos del análisis del presupuesto de efectivo

Cuadro N°06

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	2	5%
Casi Nunca	6	16%
Nunca	30	79%
n.	38	100%

Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Gráfico N°06



Fuente: Arciniega, Báez y Herrera (2015)

Análisis de los Resultados

En este particular, el 79% de los encuestados indicaron nunca elaborar un análisis del presupuesto de efectivo, por otro lado el 16% de los encuestados informan casi nunca se elabora tal herramienta, y el restante 5% a veces las fuentes de egresos y su efecto en los pasivos son productos de la aplicación de esta herramienta. Constatando así que no son determinados bajo un análisis el presupuesto de efectivo, dejando sin efecto el control del capital de trabajo.

Conclusiones

Para el objetivo número uno, el cual buscaba describir las estrategias a nivel financiero aplicadas en las operaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas del

Sector Hotelero del Estado Aragua, se observó que las estrategias implementadas han sido poco eficientes; motivado que es necesario establecer estrategias financieras para el manejo del capital de trabajo de las organizaciones, y así orientarse hacia un efectivo crecimiento organizacional, dado que esto podrá generar un mayor desarrollo a nivel de rentabilidad y servicio; a su vez que es la oportunidad de emplear más a fondo los recursos disponibles de capital de trabajo para las inversiones y profundizar aún más la calidad de los servicios.

La administración eficiente y efectiva del capital de trabajo genera una mayor oportunidad de desarrollo tanto interno como externo, refiriendo al mercado nacional; pero es importante considerar que es necesaria la prudencia a la hora de realizar inversiones muy costosas y a largo plazo sin considerar un adecuado flujo de recursos financieros para el mantenimiento de los proyectos de desarrollo. De esta forma hay que considerar que existen costos de oportunidad en el mercado nacional al contar con recursos provenientes del capital de trabajo y no emplearlos correctamente, pero a su vez no caer en los errores gerenciales de asumir compromisos con altos costos y a largo plazo, que puedan quedar congelados por falta de recursos.

Dentro de lo planteado en el objetivo número dos, referente a identificar las principales características financieras y económicas de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Hotelero del Estado Aragua, se constató lo siguiente:

- Manejo inadecuado del capital de trabajo.
- Escasa capacitación empresarial y técnica.
- No se recurre a financiamientos externos, debido a los largos trámites administrativos y requisitos exigidos.

En cuanto al objetivo número tres, referido a determinar los elementos que intervienen en el manejo del capital de trabajo para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Hotelero del Estado Aragua; es necesario destacar que

tratándose del capital de trabajo y los elementos que lo componen tales como el efectivo en caja y bancos, las distintas cuentas por cobrar y los inventarios por nombrar los rubros de mayor envergadura, estos deben ser administrados de manera coherente y enfocado siempre en obtener de estos el mayor rendimiento posible. Sin embargo; uno de los problemas más significativos en la administración financiera, es la búsqueda de recursos financieros y la inversión de los recursos ya existentes para aumentar el rendimiento y crecimiento económico, lo cual sin duda ha influido en el sector Hotelero del estado Aragua (Choroní).

Por otro lado, las estrategias financieras para el manejo del capital de trabajo en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Hotelero del Estado Aragua, fueron formuladas como respuesta a requerimientos en materia de manejo de activos y pasivos circulantes de acuerdo a las necesidades que presentan las empresas de este sector, con la finalidad de contribuir a que este pequeño o mediano empresario desarrolle fortalezas en sus manejos financieros, lo cual le permitirá mejorar la operatividad, el rendimiento y la calidad de su servicio, lo que lo haría más competitivo no sólo a nivel regional y nacional sino a niveles internacionales, obteniendo así, resultados exitosos tanto para él como para la comunidad a la que pertenece, condición imprescindible en un mercado económico tan cambiante como el actual.

Recomendaciones

- 1.-Evaluación de los procedimientos una vez implementados, con el objetivo de determinar si se ejecutan y si el resultado obtenido beneficia el proceso.
- 2.-Capacitar al personal, para garantizar que todos conozcan las herramientas de trabajo y las ventajas que le ofrece, agilizando los procesos.
- 3.-Realizar seguimiento a los procedimientos a fin de determinar su efectividad y si requieren ajustes según las necesidades de la organización.
- 4.-Adiestramiento financieros a los emprendedores de las PYMES, fortaleciendo su capacidad de liderazgo combinado con conocimientos financieros que le permite

apalancarse para el crecimiento organizacional.

5.-Planificación a largo plazo de las inversiones que puedan realizar, evaluando el flujo de caja constantemente.

6.-Evaluar la factibilidad de emisión de acciones al público, estado y nuevos accionistas que permita la expansión del negocio, a través de su análisis financiero.

7.-Atraer nuevos clientes nacionales e internacionales, con calidad de servicios de su personal.

8.-Conocimiento estructurado de las ventajas de crecimiento con la utilización del estudio del Capital de Trabajo, Costo de oportunidad, contabilidad gerencial y controles internos.

9.-Implementar Manuales que les permita mejorar la capacidad financiera a través de la creación y uso adecuado de formatos que se adapten a los movimientos que se realicen en las partidas del Capital de Trabajo.

10.-Poner en práctica las estrategias en cada una de las áreas claves propuestas (gerenciales, organizativas, de recursos humanos y financieras), con la finalidad de que pueda materializarse en óptimos niveles de productividad, rentabilidad, competitividad y fortalecimiento de la organización.

11.-Contratar temporalmente la asesoría de especialistas del área financiera que diagnostiquen la realidad económica de cada empresa a la vez que proponga estrategias financieras acorde a las necesidades propias de cada una de estas organizaciones.

CAPITULO 16

REFLEXIONES EPISTEMICAS SOBRE LA GENEALOGIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

Caso Estudio: Gestión de las Pymes del Cantón Latacunga en el Ecuador

Mónica Falconí
Neirys Soto

Introducción

La planificación se origina en el hombre ante la necesidad de proveer el futuro como se puede observar en la historia antigua de Egipto 5000 a.C. en donde se planificaba para la construcción de las pirámides, en los años 330 con Magno quien connoto la ingeniosidad, habilidad, destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, Pericles 450 a.C. Actualmente la planificación se considera un medio para alcanzar objetivos de carácter consensual, dotado de multidisciplinariedad; con el propósito de identificar la categorización de la planificación dentro de la Ciencia Administrativa realizaremos mediante la genealogía el análisis de las discursividades de los teóricos desde la edad antigua hasta la edad postmoderna, para posteriormente conocer la vinculación de la planificación con la praxis gerencial con base en las NIIF, estudiando el caso específico de las Pymes en el Ecuador.

Marco epistémico

Empezaremos por la genealogía tanto de la previsión, planeación, planificación o como hoy día también le llaman prospectiva, dentro de la Ciencia Administrativa, partiendo desde los filósofos de la edad antigua, transitando por las teorías administrativas de la edad moderna y contemporánea, hasta llegar a las aproximaciones administrativas de la postmodernidad; para ello esgrimiremos tal como señala Foucault (1992) los aportes teóricos para dinamizar los saberes que no emergían, liberándolos y saliendo las categorías desde la episteme.

La planificación en la edad antigua

La planificación tiene sus orígenes desde Aristóteles, quien describe la necesidad de proyectar un fin u objetivo, dentro del planteamiento de la teoría de las cuatro causas (*aition :αἴτιον*) con base en este bosquejo, el ser o las cosas se pueden entender por cuatro diferentes razones, a saber: la causa material, causa formal, causa eficiente y causa final; en tal sentido señala que:

[...] todas las cosas serán por necesidad, si necesariamente ha de existir alguna causa no accidental de lo que se genera y se corrompe. En efecto, ¿sucederá tal cosa o no? Sí, si se produce tal otra; pero, si no, no. Y ésta se producirá si se produce otra. Y así, es evidente que, restando incesantemente tiempo a un tiempo finito, se llegará al presente. (Aristóteles, 1970 3ra reimpresión 1998, p. 364)

Podemos entender en el pensamiento de Aristóteles que las cosas estarán enmarcadas por un propósito en un tiempo determinado o finito, lo cual, es radical en la planificación de las organizaciones, puesto que, es fundamental la definición tanto de objetivos como de planes antes de tomar la decisión de algún curso de acción.

La planificación en las teorías administrativas (edad moderna)

Ahora bien, la planificación dentro de la Ciencia de la Administración posee cimientos epistemológicos a partir de las contribuciones de los siguientes autores:

Uno de los primeros y reconocidos teóricos de la administración es Robert Owen 1820-1870, con su trabajo denominado mejoramiento industrial y la economía solidaria, cuyo propósito fue reformar la sociedad capitalista para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sobre todo crear un nuevo mundo basado en la moral que regenerara a la sociedad y transforma la naturaleza del hombre, esta propuesta la formuló por primera vez en *A New View of Society: or Essays on the Principle of the Formation of Human Character* (1813) y sistematizó en su obra teórica más importante: *Book of the New Moral World* (1836-1844); el enfoque de este autor se fundamentó en el mejoramiento industrial con base en: la paz social,

el estudio de la productividad y los costos, las condiciones del trabajador, la formación del carácter, la equidad y la cooperación (Rodrigo, 2007). Su pensamiento le permitió gestionar de manera planifica sus empresas logrando resultados eficientes sin la necesidad de tener que emplear a niños, buscando mediante labor, no solo crear empresas de bienes y servicios, sino centros de enseñanza, restableciendo el poder adquisitivo de la clase trabajadora y planificando programas educativos basados en la formación del carácter.

Revisando el nacimiento de la teoría administrativa, llegamos a uno de sus fundadores, nos referimos a Taylor (1961) considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial, con su obra principios de la administración científica, su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente de empresa, este autor cambio la improvisación por la previsión, esto mediante el empleo de la metodología científica y los principios administrativos, su aporte se consolida al desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica a partir de los siguientes principios:

1. Organización del Trabajo
2. Selección y entrenamiento del trabajador
3. Cooperación y remuneración por rendimiento individual
4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

Taylor (1856-1915) quien marca la historia del desarrollo industrial muestra como cada mejora sea la invención de una nueva máquina o la introducción de un método mejor, permite el incremento de la capacidad productiva de los hombre y el abaratamiento de los costes, esto con base en la importancia de planificar para incrementar la producción no necesariamente originando el despido masivo de los empleados, sino utilizando estrategias que les permitan bajar los costos, aumentar las ventas y por ende la producción generando trabajo para más gente.

Por otra lado tenemos el pensamiento de Henry Fayol (1841-1925), un pensador francés quien postula la Teoría General de la Administración en una primera versión en 1908 y la cual publica en 1916, bajo el nombre de *Administration Industrielle et*

Generale, quien define a la administración como un conjunto de las operaciones que realizan las empresas y que pueden dividirse en seis grupos a saber, las operaciones administrativas: previsión, organización, mando, coordinación y control. El autor utiliza la ciencia positivista como fundamento de la teoría administrativa, generando un modelo administrativo basado en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa; cabe mencionar que para Fayol (1916) la función administrativa se encargada en todas las organizaciones de formular el programa general de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y armonizar los actos.

Bajo este planteamiento, en una organización las actividades administrativas son indispensables y necesarias para destinar un proceso administrativo con éxito, cabe destacar que la planificación es concebida por Fayol (1916) como la base del procedimiento administrativo, la cual se trata de realizar un trabajo a priori en el que se establece de manera muy clara los objetivos que la empresa anhela alcanzar, cabe ratificar que todos los planes deben ser lo más concretos posibles y perseguir la coherencia con la constitución de la empresa y con su propósito final.

Para continuar con las escuela de aproximación clásica de la administración expondremos los aportes de Max Weber (1920-1964) fue filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, se le considera el fundador del estudio moderno de la sociología y la administración pública. Weber (1946) encuentra el concepto de burocracia como el modelo de organización propia de las sociedades en un estado avanzado de capitalismo. Su estudio no es una propuesta técnica para ser implementada sino “un constructo conceptual que permite la comprensión de uno de los fenómenos más importantes de la humanidad y concretamente del mundo moderno: las burocracias tal fenómeno es el caldo de cultivo de proceso de racionalidad del mundo” (Rodrigo, 2007, p. 82).

En efecto este autor menciona que su teoría consiste en una representación de organización jerárquica del trabajo en donde los funcionarios y trabajadores están especializados en su campo y en sus funciones, para él prima la burocracia como

instrumento de denominación, instaura los escenarios para que una persona con poder justifique su legitimidad, explica como los sujetos sobre los que se ejerce tal poder son sometidos a este, para ejercer ese poder es necesaria la organización administrativa de tipo burocrático cuyo objetivo persigue resolver los problemas de la sociedad y la empresa, de acuerdo a lo mencionado podemos observar que Weber (1946) advierte que es necesario que la gestión administrativa sea dirigida por profesionales en constante aprendizaje educativo, a fin de alcanzar un proceso gerencial basado en la planificación de los objetivos colectivos soportados en una jerarquía dotada de reglas y normas que confluyan en una empresa óptima para la sociedad.

Seguidamente el pensador Elton Mayo (1925) postula su teoría de las relaciones Humanas con los resultados del experimento de *Hawthorne* y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos de la integración y el comportamiento social; los niveles de producción dependen de la integración social; el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal. El autor determinó que los trabajadores responden según sus emociones y sentimientos, de manera que la colaboración de un grupo de trabajo no es algo que se da automáticamente es algo que debe estar previamente planificado, cabe destacar que el estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social (Mayo, 1925).

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico, su estudio se basó en la gente en el ambiente de trabajo, resalta de esta manera el “hombre social” quien considera al individuo que incrementara su productividad si está relacionado socialmente con todos los colaboradores de una empresa, es necesario mencionar que aquí resalta que un gerente que conoce sus necesidades está capacitado para utilizar varias formas de motivación para incentivar a los trabajadores, sobre la base de la teoría de este autor podemos vislumbrar por qué la planeación amerita del acuerdo consensuado de los trabajadores y directivos,

puesto que, el ser humano bajo su condición de socialización emerge sentimientos y acciones cónsonas con ellos, de allí que, planeación constituya un medio para alcanzar las metas.

La planificación en la edad contemporánea - postmoderna:

A continuación se expone los aportes contemporáneos de las teorías administrativas, iniciaremos con Ludwig von Bertalanffy (1968) quien propone la Teoría General de Sistemas, la cual tiene como fin suministrar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales, esta teoría admitió un salto del nivel lógico en el pensamiento y en la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción de la teoría sobre la comunicación humana a la visión sistémica e integradora de la organización como un todo dotada de campos multidisciplinares. Bajo esta premisa la planeación se perfiló haciendo uso del análisis del todo (sistema organizacional) como foco principal, haciendo énfasis en la integración de cada uno de los procesos administrativos.

Ahora bien, revisando la definición de planificación con base en la historia contemporánea nos encontramos las caracterizaciones y elementos comunes entre diversas corrientes teóricas, tal como se vislumbra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Conceptos de Planeación

Año	Autor	Concepto
1966	Pierre Massé	Sus instrumentos (de la libertad y voluntad del hombre) (...) son los planes (...) que bajo las formas más diversas tienen como contenido común la conciencia y la intencionalidad, opuestos a la fatalidad y al azar
1966	Agustín Morello	Planificar significa fijar la sucesión temporal de los objetivos y de las medidas aptas para su consecución, o sea, determinar prioridades, es tarea de estructuración de la acción, y como tal, a cargo de expertos llamados planificadores
1976	Gómez Ceja, Guillermo	La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)
1978	Ackoff	Menciona que la planificación racional no se puede considerar una actividad ocasional, y que el problema organizativo de la planificación es, por tanto, convertirlo en parte integral de la gestión y buscando una dirección y no verla como una función separada. La planificación es esencial para una planificación eficaz porque el proceso de la planificación se considera más importante que sus productos
1981	Alberto Levy	Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación (...). El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se "preparan", concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede
1993	Russell Ackoff	La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)
1993	Charles Hummel	Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)
1993	Carlos Matus	El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza
1996	Uriel Leiferman	Planificar es intentar modificar a partir de la voluntad humana el curso de los acontecimientos

**Fuente: Ossorio Alfredo (2002)
Elaboración: Propia**

Seguidamente, hallamos a Stewart (1998) quien en su obra incluye el componente intelectual dentro de la gestión administrativa, a saber: Investigación y Desarrollo (I+D), sistemas, planes y estrategias de management, relaciones personales, destacando que al no ser monetizados estos intangibles son inmunes al tipo de cambio, además, debido a que establecen relaciones a largo plazo con sus subsidiarias (pero no necesariamente con sus clientes o proveedores externos), las empresas suelen estar dispuestas a sacrificar ventajas de corto plazo prolongado. En este sentido Ducker (1999) en su obra: los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, menciona las nuevas realidades sociales demográficas y económicas, no son cosas que los gobiernos pueda manejar con éxito, siendo cuestiones que tendrán un impacto profundo, sobre la política. Son cuestiones que solamente pueden enfrentar y resolver la gerencia y el individuo, basado en el conocimiento, sea profesional o ejecutivo, seguramente van a debatirse en la política interna de todos

los países desarrollados y emergentes, pero su resolución tendrá que producirse dentro de cada organización e incumbirá a la gerencia de cada organización y a cada persona que trabaja con el conocimiento (especialmente cada ejecutivo) dentro de la organización.

Por las consideraciones anteriores es necesario comprender que la teoría de planificación con base en la predicción del futuro y crear acciones de acuerdo las previsiones requiere del uso de los activos intangibles para inclusive enfrentar los problemas los cambios dentro de las organizaciones, dado que las decisiones inmediatas deben ser basadas en conocimiento y preparación, de hecho, según Ducker (1999) “una disciplina social como la administración, las suposiciones realmente son mucho más importantes que los paradigmas para una ciencia natural” (p.4). Ante la situación planteada se debe determinar la importancia de la suposición de la prevención para manejar una organización, puesto que, la administración trata del comportamiento de las personas, de las instituciones humanas y los practicantes se inclinarán tanto a actuar como comportarse tal como les indique las suposiciones de la disciplina, en otras palabras, actuarán bajo una planificación.

En síntesis, la planificación se considera un medio para alcanzar objetivos de carácter consensual, dotado de multidisciplinariedad abarcando desde la teoría administrativa, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo, significa entonces, que se caracteriza por su pluralidad conceptual de origen, a continuación ilustramos en la tabla 2 el compendio evolutivo de la planificación dentro de las teorías administrativas.

Tabla 2. Compendio evolutivo la planificación dentro de las teorías administrativas.

Planificación en la Edad Antigua			
Teóricos	Años	Ideas Principales	Evolución
Alejandro Magno, Pericles	330 a.C.- 450 a.C.	Capacidad para anticiparse a los movimientos del enemigo. Habilidades de conducción	Utiliza la planificación para vencer a los enemigos Habilidades para gestionar
Aristóteles		Las cosas estarán enmarcadas por un propósito en un tiempo determinado o finito	Define planes antes de tomar decisiones
Planificación en la Edad Moderna			
Robert Owen	1820-1870	Mejoramiento industrial: estudio de productividad y costos	Planifico para gestionar sus empresas
Taylor	1856-1915	Principios de la administración científica	Aplica la administración gerencial, principios como la planeación del trabajo
Fayol	1841-1925	Teoría General de la Administración Operaciones administrativas	Planificar es la base de un procedimiento administrativo
Weber	1864-1920	Necesidad de la organización Administrativa	Necesidad del proceso de planificar para alcanzar los objetivos colectivos
Mayo	1925	Estilo del gerente Revolución para formar administradores	un grupo de trabajo no es algo que se da automáticamente es algo que debe estar previamente planificado
Planificación en la Edad Contemporánea- Postmoderna			
Ludwig von Bertalanffy	1968	Sistematización y planificación adecuadas	La organización es un todo, de allí que, la planeación se perfiló haciendo uso del análisis del todo
Pierre Massé	1966-1981	Prefijar la sucesión de los objetivos	La planificación se considera parte integral de la gestión
Agustín Morello		Decisiones futuras en base a decisiones presentes	Planear es un método de trabajo
Gómez Ceja, Guillermo		Planear es eliminar la improvisación	
Albeto Levy		proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados	Proceso para alcanzar los futuros deseados dicho de otra manera prospectiva estratégica
Russell Ackoff	1981-1996	Proveer medios para alcanzarlo	
Charles Hummel		El plan es una apuesta	
Carlos Matus		Modificar el curso de los acontecimientos	
Uriel Leiferman			
Stewart	1998	Diseño, I+D, sistemas, planes y estrategias de management, relaciones personales.	La planificación con base en la predicción del futuro y crear acciones de acuerdo las previsiones requiere del uso de los activos intangibles
Peter Ducker	1999	Para la administración las suposiciones son importantes Las organizaciones actuaran bajo una planificación	

Fuente y Elaboración: Propia

Las NIIF como marco de presentación de la información financiera para las PYMES en el Ecuador

Dentro del desarrollo de este artículo corresponde comprender el eje temático de las Normas Internacionales de Información Financiera que debe aplicar las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, con base en la Resolución de la Superintendencia de Compañía se emite el cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”(08.G.DSC.010

Registro Oficial N. 498 del miércoles 31 de diciembre del 2008) y el reglamento para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las Pymes) (SC.ICI.CP AIFRS.G.11.010- Registro oficial N. 566 del viernes 28 de octubre de 2011.

Según Hansen-Holm (2012) afirma: La NIIF para las Pymes constituye una normativa completa y exhaustiva, y en consecuencia contienen suficiente orientación vital. Define las características cualitativas de los estados financieros (fiabilidad, comprensibilidad, etc.) los elementos de los estados financieros, las cuentas mínimas requeridas en un juego de estados financieros, la obligatoriedad para la presentación de informes comparativos. (p.95).

De esta manera se destaca que aplicando las NIIF desde la planificación o prospectiva defina como la ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución de las organizaciones dentro de la sociedad postmoderna, fundamentado en la previsión de las situaciones complejas, identificando las acciones para alcanzar las metas fijas, mediante la selección de estrategias y tácticas, con base en las decisiones sobre asignación de los recursos y evaluando el desarrollo de las misma, generaría grandes beneficios a las empresas, ya sean estas grandes, medianas o pequeñas. De manera que, las NIIF permitirán que todos hablen el mismo lenguaje contable, mediante la unificación de la presentación de la información, lo cual permitirá tomar mejores decisiones, así como también los organismos de control regularán de una manera más eficiente y no se podrá omitir alguna información, la interpretación será más sencilla para cualquier usuario ya sean internos o externos, por ende, ayudará a fomentar la inversión de agentes internacionales, obteniéndose como resultado mayor probabilidad de crecimiento continuo de las PYMES.

Datos y Método de investigación

La metodología a considerarse estará orientada a la investigación bibliográfica-documental, la misma que será considerada como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos, al respecto Alfonso (1994) señala que este tipo de metodología permitirá indagar, interpretar, presentar datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis, teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta descriptiva a una muestra de 106 pymes de Latacunga en el Ecuador siendo la población total 150 empresas, esto de acuerdo a la base de datos del organismo de control, se obtuvo la información de la fuente primaria, ya que, los sujetos de la investigación estuvo constituida por: directivos, financieros, contadores y socios de la empresa.

Resultados

En el cantón Latacunga la mayoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) son familiares constituidas como Sociedades Anónimas o Compañías de Responsabilidad Limitada, se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías de las cuales se obtuvo la siguiente información:

Tabla 3. Información estados financieros empresas pymes Latacunga

NÚMERO DE EMPRESAS	TIPO DE EMPRESA	TAMAÑO	INGRESOS PROMEDIOS	UTILIDAD NETA PROMEDIO
23	Sociedad Anónima	Medianas	1.245.633,84	51.856,05
29	Compañías de Responsabilidad Limitada	Medianas	2.200.903,64	76.979,30
60	Sociedad Anónima	Pequeñas	378.060,67	9.134,36
38	Compañías de Responsabilidad Limitada	Pequeñas	428.838,54	10.129,96
150				

Fuente y Elaboración: Superintendencia de Compañías (2015)

Tabla 4. Encuesta aplicada a los contadores, jefes financieros de las PYMES del cantón Latacunga.

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	RESPUESTAS NÚMERO DE EMPRESAS	
	SI	NO
Conocimiento de las NIIF	95	11
Adopción de NIIF para Pymes	101	5
Cambio políticas contables	54	47
Contribución a la economía	98	8
Confiabilidad de la información	96	5
Valoración de inventarios	46	55
Activos diferidos	44	57
Incremento en el capital	11	90
Efectos contables	83	18

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	PROCESO COMPLEJO	PROCESO SENCILLO
Implementación NIIF	70	31

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	PROSPECTIVAMENTE	RETROSPECTIVAMENTE
Manejo de la información	68	33

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	AUMENTARON	DISMINUYERON	NO REGISTRAN CAMBIOS
Activos	70	16	15
Provisiones	18	17	66
Propiedad, planta y equipo	18	21	62
Pasivos	23	25	53
Pago de impuestos	56	24	21
Patrimonio	65	16	20
Utilidad Neta	6	38	57

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	ALTO	MEDIO/MODERADOS	BAJO
Impacto aplicación NIIF	5	87	9
Costos generados de la adopción de las NIIF	5	90	7

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	VENTAJA	DEVENTAJA	NINGUNA DE LAS ANTERIORES
Consideración de ser una PYME	73	5	28

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	LIQUIDEZ	SOLVENCIA	GESTIÓN	RENTABILIDAD
Indicadores Financieros	23	7	20	51
PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	OPERATIVO	ECONÓMICO	ADMINISTRATIVO	TRIBUTARIO
Aspecto financiero más afectado	24	23	50	4
PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	ADMINISTRATIVO	GESTIÓN	FINANCIEROS	TODAS LAS ANTERIORES
Gastos ocasionados por la transición	51	4	13	33
PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES-LTACUNGA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Al considerarse una PYME se tienen	35	59	3	9

PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES- LTACUNGA	PERSONAL POCO CAPACITADO EN EL TEMA	ALTA INVERSIÓN	BAJA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	RESISTENCIA AL CAMBIO	TODAS LAS ANTERIORES	OTROS FACTORES
Factores que afectaron la aplicación de las NIIF	65	4	7	12	10	3
PREGUNTAS RESUMIDAS ENCUESTA PYMES- LTACUNGA	CAPACITACIÓN	CONTRATACIÓN ASESORES EXTERNOS	RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	ASPECTOS LEGALES	TODAS LAS ANTERIORES	OTROS COSTOS
Origen de costos	32	41	2	20	4	2

Fuente: Puco, Valverde & Falconí Mónica (2017) “Análisis de los efectos contables de la aplicación de las NIIF para PYMES y su incidencia en las empresas ubicadas en el cantón Latacunga”.

Elaboración: Propia

Con base en la data obtenida entre los resultados más destacados se puede mencionar que en promedio el 67,33% de las empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías del cantón Latacunga aplican NIIF para Pymes. Con respecto al patrimonio es el grupo de cuentas que tuvo mayor afectación por la implementación de NIIF para Pymes con el 43,33%, asimismo en los efectos no financieros se puede observar que el aspecto administrativo es el que mayor afectación a obtenido con un 33.33% aproximadamente.

Discusión

Es necesario que las empresas tomen conciencia sobre el uso de las NIIF para Pymes con base a las pautas que establece el marco regulatorio para poder aprovechar las bondades que ellas ofrecen al proceso de planificación y control organizacional, porque son necesarias en la actualidad para obtener información veraz, la cual les permita competir a nivel mundial, dado que la gerencia debe estar

cada vez más preparada sobre los conceptos, los modelos, los procesos de las teorías administrativas bajo un marco regulatorio competitivo que les permita afrontar las complejidades propia de la sociedad postmoderna donde la prevención o prospectiva contribuye como un estratégico para la construcción del futuro que se desea.

Consideraciones Finales

Es necesario mencionar que a partir de la planificación se ha desarrollado la prospectiva estratégica convirtiéndose a través del tiempo en un procedimiento indispensable para gestionar a las empresas, con el mismo grado de importancia podemos mencionar la normativa legal vigente en nuestro país que son las NIIF para Pymes. Existe la necesidad de seguir con los estudios de la epistemología a nivel de ciencias administrativas para sacar a relucir todos esos cimientos que en la actualidad le van a permitir al profesional mejorar la actividad que desarrolla porque la teoría le va a permitir un mejor actuar en la realidad, podemos ver como se perfila la planificación como un eje medular dentro de la gestión gerencial y soportada sobre todos los marcos legales que le permitan un mejor dominio de la información financiera al momento de trabajar con proyecciones futuras con el propósito de elegir el mejor escenario para tomar decisiones acertadas.

Referencia

- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Catacas: Contexto Ediciones.
- Alfredo, O. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Dirección de Documentación e Información-Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Aristóteles. (1970 3ra reimpresión 1998). *Metafísica de Aristóteles* . España: Editorial Gredos.
- Ducker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general* (trad en:1961 ed.). México: Herrero Hnos y sucs.
- Foucault, M. (1992). *Curso del 7 de enero de 1976. Microfísica del poder* . (Vol.1).

- George, J., Claude, S., & Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Henri, F. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo.
- Holm, H. (2012). *NIIF para PYMES Teoría y Práctica*. Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Industriales de Guayaquil y Bolsa de Valores de Guayaquil.
- Mayo, E. (1925). La obra de Elton Mayo. En J. A. Brown, *Psicología Social en la Industria* (Trad en:1963 ed., págs. 82-115). México: Fondo de Cultura Económica.
- Puco, D., & Valverde, J. &. (2017). *Análisis de los efectos contables de la aplicación de las NIIF para PYMES y su incidencia en las empresas ubicadas en el cantón Latacunga*. Latacunga, Cotopaxí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Ramos, L. G., & Triana Gómez, M. L. (2007). *Escuela de Relaciones Humanas y su Aplicación en una empresa de Telecomunicaciones*. Scientia et Technica.
- Rodrigo, V. B. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Universidad del Rosario.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica S.A.
- Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). *Principios de la administración científica*. Herrero hermanos.
- Weber, M. (1946). *Ensayos de sociología contemporánea* (trad en:1970 ed.). Madrid, España: Martínez Roca.

CAPITULO 17

EL EMPRENDIMIENTO EN TIEMPO DE CRISIS ECONÓMICA

Karen Allende

Introducción

En palabras simples, un emprendimiento es cualquier actividad nueva que hace una persona, que puede tener como finalidad lograr ganancias económicas o no. En la actualidad el emprendimiento puede operar de forma independiente, tal como se ha dado tradicionalmente y mayoritariamente a lo largo de la historia de la creación y administración de empresas, o hacerlo dentro de una modalidad relativamente reciente llamada ecosistema emprendedor. En este último caso estos ecosistemas pueden incluir programas gubernamentales que promuevan la creación de pequeñas empresas y organizaciones no gubernamentales que ofrecen consultoría a los emprendedores, grupos de interés de pequeñas empresas que presionan al gobierno para que aumente el apoyo a programas de emprendimiento y genere leyes y regulaciones a favor de estos negocios, recursos y facilidades como incubadoras de empresas, aceleradoras, programas académicos y cursos de entrenamiento ofrecidos por universidades, y financiamiento (préstamos bancarios, capital riesgo, inversores ángel, y fundaciones gubernamentales y privadas).

La historia

La palabra emprendimiento viene de Joseph Schumpeter .En el siglo XX, el emprendimiento fue estudiado por Joseph Schumpeter en la década de 1930, tomando sus ideas de partida de los economistas de la escuela austriaca como Carl Menger, Ludwig von Mises y Friedrich von Hayek. El término emprendimiento fue acuñado en la década de 1920, mientras que la palabra original francesa entrepreneur viene desde los 1850. Según Schumpeter, un emprendedor está dispuesto y es capaz de convertir una nueva idea en una innovación exitosa.] El emprendimiento emplea lo que Schumpeter llamó "destrucción creativa" para

reemplazar parcial o totalmente las ofertas que hay en distintos mercados e industrias, creando a su vez nuevos.

Productos y modelos de negocio. Por lo tanto, la destrucción creativa es en gran parte responsable del crecimiento económico a largo plazo. La idea de que el emprendimiento lleva a un crecimiento económico es un tema que se continúa debatiendo en el estudio de la economía.

Para Schumpeter, el emprendimiento resulta en la creación de nuevas industrias o en nuevas combinaciones de las existentes. El ejemplo inicial de Schumpeter fue la combinación de un motor de vapor y las tecnologías de creación de carros resultaron en la creación de un carruaje sin caballos. En este caso, la innovación fue simplemente una transformación de los carros existentes y no requirió un gran desarrollo tecnológico. No reemplazo inmediatamente los carruajes tirados por caballos, pero eventualmente, las mejoras y reducción de costos llevaron a la industria automotriz moderna. A pesar de las contribuciones tempranas de Schumpeter, la teoría microeconómica tradicional no consideró al emprendimiento en su marco teórico.

¿Qué tipos de emprendimiento existen?

1. Pequeñas empresas: En estos, el propietario es quien dirige la organización, quizá con un par de empleados a su mando. Son los negocios que podemos ver en las calles o avenidas de nuestras ciudades y, que son apenas rentables para sus dueños. Son considerados exitosos si logran mantener las necesidades básicas de la familia.

2. Empresas escalables: Su propósito va más allá de solo producir lo suficiente para cubrir económicamente a su dueño. Son concebidos con la idea de generar grandes niveles de crecimiento gracias a la innovación y estrategias. Los negocios tecnológicos, relacionados con el desarrollo de software y dispositivos electrónicos es un buen ejemplo de empresa enfocada en el concepto de escalabilidad.

3. Organizaciones sociales; En estos, la intención principal no es generar dinero o tomar una cuota del mercado. Se trata de generar un impacto en el mundo. Normalmente son empresas sin fines de lucro y se centran en sectores como la educación, derechos humanos, desarrollo humano, salud o medio ambiente. Ahora bien, también podemos dividir los tipos de emprendimiento según su nivel de innovación

4. Emprendimientos novedosos: Cuando un emprendimiento se basa en desarrollar e investigar para crear un producto o servicio innovador, se le puede catalogar como emprendimiento novedoso. Estos son los que más impacto pueden generar de frente a un problema o necesidad del mercado.

Una de sus características principales es que al momento de generarse la idea innovadora, requieren de mucho capital para lograr desarrollar todo el proceso de investigación y luego la puesta en marcha del modelo de negocios.

5. Negocios oportunistas: Estos atienden una necesidad específica en un momento determinado con una propuesta de negocios diseñada especialmente para esa oportunidad. Lo especial de este tipo de emprendimiento es que requiere de una gran visión por parte del emprendedor para detectar, desarrollar y ejecutar un modelo de negocio que satisfaga esa carencia del mercado.

6. Emprendimientos incubadores: A diferencia de todos los anteriores, estas ideas permanecen un largo tiempo en investigación y desarrollo, con el objetivo de satisfacer una necesidad recurrente dentro de un nicho.

Las grandes empresas usan las incubadoras de ideas para generar suficientes datos y asegurarse que dicho negocio dará resultados.

Asimismo, son ejecutadas por organizaciones que tienen una porción del mercado y son usadas para mantenerse actualizadas con las tendencias.

7. Negocios espejos: No tienen nada de innovadoras, solo se enfocan en sacar a la venta algún producto que ya existe en el mercado.

Un ejemplo muy simple, podría ser las franquicias, en las que el inversionista o emprendedor no crea nada, solo compra una licencia o “marca” con un modelo de negocio que funcione para adaptarlo de pies a cabeza en otra locación.

En la actualidad la el término emprendimiento ha adquirido un puesto importante debido a la necesidad que tienen muchos individuos para lograr el grado de independencia laboral y la estabilidad económica propia, esto debido a los altos niveles de desempleo, y la baja característica de calidad de los cargos existentes, ha generado en las personas, el deseo de crear sus oportunos y propios recursos, empezar sus negocios, y dejar de ser empleados y pasar a ser empleadores; sólo se requiere un espíritu emprendedor, para que lograr lo que se quiere, tener determinación para renunciar a la estabilidad remunerativa que se tiene con un empleo y querer ser empresario, sin olvidar que el ingreso del empresario no es el mismo cada mes ni tampoco fijo en determinada fecha, puede ganar mucho más o puede percibir menos, pero en el sentido de superación y las ganas de salir adelante, recibirá como premio a su esfuerzo mucho más de lo que recibía trabajando para una compañía.

En casi todas las naciones Latinoamericanas, muchos profesionales obtener un salario decente se logra solo a través del desarrollo de un plan de su propia iniciativa, debido a que el nivel de desempleo, por sus economías, está alrededor del 20%, por lo que resulta de urgente e importante encontrar alternativas que generen trabajo y permitan que la calidad de vida de la población mejore, para vivir dignamente.

El ofrecimiento de la mano de obra, crece a ritmos más acelerados que la economía, por lo que es imposible ofrecer un trabajo para cada miembro de la población; los países latinoamericanos no cuentan con la capacidad para subsidiar el desempleo como lo hacen algunos países de Europa, la única alternativa para garantizar a la

población el camino para que obtenga los recursos necesarios para sobrevivir, es convertir el asalariado en empresario.

Frente a estas características económicas, el emprendimiento es la vía de salvación para muchas personas y sus familias, de tal forma que les permita emprender proyectos productivos para generar sus propios ingresos, acorde con la labor realizada, y poder mejorar su calidad de Vida, importante saber que sólo a través del emprendimiento un individuo será un triunfador ante situaciones críticas, sin importar si cuenta con un gobierno que respalda esta capacidad y se encuentre en disposición para ofrecer la respectiva ayuda en los momentos difíciles. El emprendimiento es la vía correcta para crecer económicamente, ser independientes, y tener calidad de vida de acuerdo con las expectativas de cada uno, para lo cual debe desarrollarse una cultura de emprendimiento orientada a dominar la obstinación de algunas personas para que dejen de ser dependientes.

La cultura del emprendimiento

La cultura del emprendimiento es una forma de vivir, ganar, pensar y actuar, orientada hacia la formación de riqueza, mediante el aprovechamiento de las oportunidades encontradas, el desarrollo de un objetivo general y global, con un alto sentido de liderazgo equilibrado, el cálculo de una gestión de riesgo, del cual el resultado será el nacimiento de un valor agregado que beneficia al emprendedores, su familia, la empresa que crea, la economía y la sociedad.

Diferencia entre el hombre y todos los demás seres vivos que habitan el planeta, y la prueba está en que todos los otros seres vivos no han evolucionado, mientras que el hombre si ha progresado rápidamente.

Cultura del Emprendimiento: corresponde al conjunto de valores, hábitos, creencias, ideologías, modas y normas, que coopera con el desarrollo de un grupo de personas hacia el emprendimiento, surge entonces la interrelación social, y la generación de

patrones de comportamiento en colectividad, con el propósito de establecer una identidad que lo identifique y diferencie de otro grupo.

La formación para el Emprendimiento: es la que indaga el progreso de la cultura del emprendimiento con funciones basadas en la columna de aptitudes básicas, profesionales, ciudadanas, laborales y empresariales en el marco del sistema educativo y su aporte al sector productivo.

El emprendimiento y las barreras de entrada

Al evaluar el inicio de un proyecto de emprendimiento, uno de los elementos a tener en cuenta son las barreras de entrada que hay en el sector elegido para emprender; algunos sectores económicos presentan elevadas barreras de entrada, por lo que se hace muy difícil la entrada a nuevos competidores. Cuando existen barreras de entrada elevadas, ingresar a ese mercado exige grandes inversiones iniciales, lo cual puede ofrecer demasiado riesgo para empezar, puesto que una vez se logre ingresar al mercado, se debe seguir luchando por permanecer en él, y no es fácil si de entrada se requirió de buena parte de los recursos disponibles.

Los sectores de alta tecnología, como los farmacéuticos o los mineros, exigen grandes inversiones iniciales tanto económicas como tecnológicas, por lo que emprender un negocio se encuentra ante una barrera de entrada supremamente difícil de afrontar. En sectores monopolizados como los grandes centros comerciales, también exigen grandes inversiones para el menos considerar la posibilidad de incursionar en el mercado, y es un hecho verídico que un sector dominado por tres o cuatro grandes empresas, estas mismas harán hasta lo imposible para impedir el ingreso de nuevos oferentes, por lo que pensar en emprender en sectores de este tipo, es exigente y hasta arriesgado.

La inconformidad como parte del emprendimiento

Cuando la persona está conforme en la situación en la que se encuentra, ahí se queda, porque su forma de pensar no le permite moverse de ahí; lo que lleva al

hombre a dar un paso importante es el inconformismo, con un sueldo siempre igual y que alcanza cada vez para menos, por la rutina en el trabajo, por no poder sobresalir en su labor, y por trabajar más por menos.

La inconformidad tiene que ser fiel compañera en todo lo que se haga, es el motor que impulsa al hombre para iniciar nuevas actividades y explorar otros horizontes; solo cuando el trabajador se encuentra inconforme con el cumplimiento de horarios, recibir órdenes, memorandos, pedir permiso, y el cumplimiento de la rutina de todos los días, sólo entonces considera la posibilidad de iniciarse como emprendedor; y cuando ya es emprendedor, debe permanecer siempre inconforme con lo que logra, pues sólo así logrará expandir su negocio, alcanzar nuevos clientes, y lograr nuevas y más altas metas que las que se fijó inicialmente.

¿Qué es una crisis económica?

Entendemos por crisis económica a una fase determinada de un ciclo económico que se caracteriza por tener efectos negativos, tales como la recesión, contracción o depresión económica, lo cual quiere decir que en el flujo del dinero empieza a escasear.

Las crisis económicas son un fenómeno frecuente de las sociedades contemporáneas, sobre todo de las pertenecientes al llamado Tercer Mundo, cuyas bases industriales y económicas no siempre son muy sólidas o dependen del precio de mercado de la materia prima de exportación, por ejemplo.

En todo caso, en el mundo interconectado de hoy, la economía global a menudo experimenta fluctuaciones y tropiezos de cara a sucesos imprevistos o a fallos regionales que desestabilizan el sistema financiero como un todo.

Esto puede ocurrir en diversas magnitudes y suele ocasionar daños sociales, patrimoniales e incluso políticos, ya que es una importante fuente de malestar en las poblaciones, sobre todo cuando se lo combate con medidas ahorrativas impopulares.

¿Entonces existen varios Tipos de crisis económica?

Conforme a su naturaleza desencadenante, es posible hablar de diversos tipos de crisis económica, como son:

Crisis agraria. Ocasionada por oscilaciones climáticas y otros fenómenos que afectan el rendimiento de la producción del agro, mermando la cantidad de alimentos producidos para satisfacer la demanda constante.

Crisis de suministros. Aquellas que son consecuencias de imprevistos que cortan la cadena de distribución, como son catástrofes naturales, huelgas prolongadas o cierres de frontera.

Crisis de oferta. Aquellas en las que la oferta de un bien o servicio son insuficientes para satisfacer la demanda actual, ocasionando el aumento desmesurado del precio del mismo, lo cual incide de inmediato en la capacidad económica de los consumidores, que deben sacrificar otras cosas para seguir consumiendo. Las crisis energéticas suelen ser de este tipo.

Crisis de demanda. Ocasionadas por el exceso de oferta o la caída en la demanda, lo cual desequilibra el ciclo económico y ocasiona la caída de los costes de reposición de los vendedores y productores.

¿Como se identifica las Características de una crisis económica?

Las crisis económicas se caracterizan por los inconvenientes de funcionamiento del sistema económico durante un tiempo prolongado, incidiendo negativamente en la calidad de vida y en otras áreas sociales y políticas.

Además, presentan dos características importantes: la inestabilidad en los mercados, lo cual supone dificultad para predecir el rumbo a seguir y por lo tanto acciones intempestivas, riesgosas, que bien puede contribuir más aún con la crisis; y por otro lado la eventual transmisión de dicha inestabilidad de un sector o geografía determinada (aislado) al resto de los sistemas o al menos a los circundantes (centrado), en caso de ser demasiado prolongada en el tiempo.

Causas de una crisis económica:

Una causa de crisis económica puede ser las fluctuaciones en los precios. Entre las causas más comunes de las crisis económicas están:

Malas políticas económicas. La aplicación defectuosa o errada de políticas económicas por parte de los gobiernos puede encender la mecha de una crisis económica local.

Catástrofes naturales, sociales o políticas. Como los terremotos, las revoluciones o las guerras, que interrumpen el normal desempeño económico y alteran el tipo de demanda existente.

Fluctuaciones en el precio de la materia prima. Como es el caso del petróleo, cuyas oscilaciones impactan directamente en los países consumidores y en los productores también, alternando a veces abruptamente los períodos de bonanza con los de recesión. Todo esto nos lleva a evaluar las consecuencias de una crisis económica

Las consecuencias de las crisis económicas son siempre negativas y tienden a ser las siguientes:

Desaceleración, contracción o depresión económica. Dependiendo de la gravedad de la crisis, la economía puede enlentecer, retroceder, o sumergirse en lo hondo, costando luego años enteros para recuperar su estabilidad. Impacto social. La crisis suele poner en jaque los planes sociales y culturales, conduciendo a ajustes y reduciendo la calidad de vida de la población. Impacto político. La crisis la enfrenta con recortes y aumentos de tarifas sumamente impopulares, lo cual conduce a protestas y huelgas que pueden desestabilizar políticamente países enteros.

Pobreza. Las crisis afectan sobre todo a los más débiles socioeconómicamente, incrementando la pobreza y en algunos casos conduciendo a la miseria.

Entonces conociendo sobre emprendimiento y crisis económica es posible que exista el emprendimiento y sea factible, No hay una fórmula para los emprendimientos, pero sí un excelente dicho: “de las crisis nacen las oportunidades”.

Los latinos somos una masa por naturaleza luchadora, desde mucho hemos enfrentado adversidades en cada uno de nuestros países, pero el tesón ha sido la clave para seguir adelante; y aun cuando emprender en circunstancias complicadas con panoramas económicos negativos parece una torpeza, al final puede significar la clave del éxito, porque siempre de los cimientos florece quien primero llegó.

No hay una fórmula para los emprendimientos, pero sí un excelente dicho: “de las crisis nacen las oportunidades”. Lo importante es saber canalizar cada una de ellas, tener la inteligencia para diversificarse ante los obstáculos, y buscar en todo momento las soluciones que se aprenden de los errores.

Si bien los consejos pueden ser muchos, hay algunas premisas que los emprendedores deben mantener como reglas básicas:

Una meta debe ser organizada porque tendrá que perdurar: antes de iniciar cualquier emprendimiento comercial hay que estructurar bien el plan; es sin duda la parte más difícil, aunque muchos piensen que sólo por gustarnos hacer algo es suficiente. Esa idea se tiene que perfeccionar, arrancando por la concepción de su nombre, su misión y el objetivo final. Es cierto que soñar es un gran paso, pero también la forma del sueño conjugada con la realidad es fundamental para no fracasar en el primer intento.

Hay que enumerar prioridades después que hayamos justificado que la idea de negocio puede tener cabida en nuestro propio contexto: Lo bueno de la era digital es que ya las fronteras de cualquier comercio se cerraron independientemente desde donde nos movamos. Eso sí, habría que verificar la buena conexión a internet.

Después de estructurar la idea con resultados tangibles en los aspectos iniciales descritos, hay que proceder a la etapa de la ejecución, lo cual no quiere decir que la misma no se pueda hacer si no se cuentan con los recursos económicos necesarios, o aquellos que en nuestra mente nos propusimos.

Por ejemplo, si usted desea montar una heladería artesanal, puede comenzar por hacer prueba de helados desde su casa, promocionándolos con sus vecinos, familiares y amigos; además cuenta con las redes sociales totalmente gratis para usted. En este paso lo más importante es el ingenio y su creatividad, que se ganan con la confianza que se le impregne a su emprendimiento.

Ahorre para ganar: no es posible mantener un emprendimiento con el tiempo si desde el principio perdimos las pequeñas ganancias financieras. Los primeros meses son cruciales, habrá que ajustarse el cinturón, diversificando su economía local con la finalidad de tener liquidez en el camino de la ampliación de la idea, que seguro pasa por una tienda física o tener una plataforma digital construida por profesionales para publicitar lo que vende u oferta.

Cuando su emprendimiento tenga esa fuerza que tanto deseó, entonces deberá irse adaptando a las reglas de la actualidad. Un emprendimiento en nuestros días tendrá que probar con algunas herramientas que la virtualidad nos regala: El Marketing Digital: son muy pocas las ideas de negocios en nuestros días que no hacen esto. Es cierto que si no se está dentro de la red, no existimos. Al concretar su negocio legalmente, el marketing digital le ayudará a su crecimiento y posicionamiento entre su clientela meta. El marketing digital está basado en proyectar su marca dentro de todos los espacios: redes sociales, buscadores y publicidad online. Quizás al comienzo tendrán que aprender a hacerlo solos para generar menos costos, pero con el tiempo el consejo es hallar a un especialista en la materia. El marketing digital engloba lo que conocemos por "E-Commerce", que no es otra cosa que hallar la fórmula de venta en la red a través de estrategias como la difusión por gustos mediante las redes sociales, por ejemplo, generando la empatía en sus principales consumidores, tratando de captar más cada día.

Las crisis económicas pueden ser el momento ideal para emprender un negocio. No dejes que esta situación te impida comenzar la gran aventura del emprendimiento.

Algunas pautas para un buen emprendimiento:

No hipoteques la casa. En general, no arriesgues tu patrimonio. Encuentra formas alternativas de financiar tu emprendimiento y no gastes todos los recursos disponibles en la inversión inicial. Necesitarás algo de pólvora para superar los primeros obstáculos.

Enfócate. Para emprender en tiempos de crisis necesitas enfocarte en un puñado de productos o servicios. Si es uno solo, mejor. Ya habrá tiempo de diversificar pero, por ahora, rígete por aquella máxima que dice “el que mucho abarca, poco aprieta”.

Sé la opción económica en tu mercado. La gente sigue gastando dinero en tiempos de crisis, pero es mucho más consciente y juiciosa para hacerlo. Aprovecha que todos están buscando generar el máximo valor por su dinero y baja los precios hasta donde te sea posible.

Crea una estrategia de marketing. En tiempos de bonanza, el marketing pasa a segundo plano. Sin embargo, durante una crisis económica, una buena estrategia de marketing puede hacer una gran diferencia en tu volumen de ventas. La mejor estrategia es la que le funcione a tu negocio pero, en general, el objetivo es alcanzar a la mayor cantidad de clientes potenciales con ella.

CAPITULO 18

COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA. MYM PLÁSTICOS, C.A. UNA EXPERIENCIA DE SOSTENIBILIDAD EN CARABOBO

Francisco Contreras
María Consuelo Díaz

Introducción

El análisis se circunscribe en empresas cuyo entorno responde parcialmente a una subordinación jerárquica entre propietarios, junta directiva, cuadros gerenciales, empleados y trabajadores. Se hace referencia a casos cuya gestión se manifiesta como una relación compleja entre individualidades, grupos y entidades (públicas o privadas) que poseen urgencia de acción, poder e influencia en las mismas. En relación con la actuación empresarial se dará importancia a su integración en la red público-privado-civil con un sentido local-nacional-global.

Este marco analítico condiciona la sostenibilidad competitiva a la existencia de una estructura organizativa interna que pueda ser capaz de lograr armonía entre las partes interesadas con mayor influencia y urgencia en la toma de decisiones y su ejecución. También es un tema ético y moral decisivo para el futuro de las empresas de países con fragilidad institucional, déficits de ciudadanía y sujetos a un marco regulatorio intenso y asfixiante.

Es vital para las organizaciones asumir la trama del poder de manera transparente y funcional para lograr que los intereses de las partes involucradas y los de la organización alcancen un nivel de armonía de forma que promuevan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Las empresas en sus actividades toman decisiones rutinarias y no rutinarias. Las rutinarias son las que se efectúan de manera recurrente y son susceptibles de medición en su desempeño mediante la recolección cíclica de indicadores, por ejemplo, el período de cobro, de pagos a proveedores, de producción mensual. Las

no rutinarias son las que tienen lugar ante eventos críticos de entorno o como resultado de una decisión estratégica y exigen una respuesta de la organización, por ejemplo, la decisión de comprar en el país o importar luego de una regulación gubernamental, la de acometer o no un proyecto único y no repetitivo. El control de gestión de las decisiones rutinarias se efectúa a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad con tomas periódicas. El control de las decisiones no rutinarias se efectúa a través de indicadores de ejecución temporal y de ejecución presupuestaria. El análisis de impacto se refiere al establecimiento de pautas para la evaluación de las decisiones rutinarias y no rutinarias de la organización, en términos de efectos secundarios y colaterales, de costos-beneficios y de costos de transacción, sujetas a un marco regulatorio gubernamental. Abarca los derivados del cumplimiento de las regulaciones y aquellos que inciden en la manera como las partes interesadas podrían modificar su comportamiento ante la norma.

La asfixia regulatoria se caracteriza por la existencia de regulaciones públicas, en un contexto de ejercicio de poder discrecional y de apropiación de información privilegiada que alejan a las organizaciones de su razón social. En la medida que este signo se hace presente, se asume que el país sufre debilidad institucional. La administración de la justicia deja de estar sujeta a la razón jurídica y pasa a ser un asunto de imposición por la fuerza a través del sometimiento de los poderes públicos. El costo en gobernanza de este modelo puede ser alto: los extractores de renta pueden terminar como los verdaderos regentes del poder. Un eficiente sistema de asfixia regulatoria deja al ciudadano, de manera inevitable, al margen de la ley pues prácticamente todo está sujeto a normas ambiguas, contradictorias y de difícil cumplimiento. El excesivo intervencionismo en la economía perpetúa los sesgos anti productivos, un igualitarismo más allá de los principios de justicia y equidad social impide retribuir en valor a quien lo agrega con su trabajo, valor que es apropiado por quienes se aprovechan de la norma con el menor esfuerzo posible. Los buenos trabajadores, empleados, aliados, familiares y funcionarios tienen que cargar con el peso del trabajo que no hacen los aprovechadores de oficio, los llamados “extractores de renta”. Es una cultura que se extiende por contagio en

forma tal que las partes interesadas con poder e influencia pueden asumir un comportamiento estratégico en su favor no alineado con los de la organización ni con los de la sociedad, en ese momento la demolición institucional se transforma en la ruina moral de un país. La inversión en valores y principios es clave en el fortalecimiento tanto de las pequeñas y medianas empresas, como de las empresas familiares, frente a la adversidad.

Vista toda esta caracterización de un entorno complejo para modelos de gobernanza en organizaciones y empresas familiares, es ineludible situarse en el escenario de Venezuela, como país que arroja la actuación productiva de las organizaciones, por una parte, y por la otra en el desafío que representa para todas aquellas empresas que se plantean como meta la sostenibilidad y trascendencia de un legado para las generaciones futuras.

Es por ello que esta investigación surge de una intención compartida no sólo de los autores, sino de la empresa referida como caso de estudio: MyM Plásticos C.A., por mostrar un aporte que suma en la manera de concebir nuevas formas para mantenerse competitivo en un entorno caracterizado por la volatilidad e incertidumbre, como el de Venezuela.

En este sentido, esta contribución a la generación de conocimiento, pretende recrear la competitividad como estrategia de sostenibilidad a través de la experiencia de una empresa familiar con un propósito orientado a la trascendencia, brindando posibilidades de crecimiento, desarrollo y bienestar en la sociedad por medio de una actividad productiva.

La manera de presentar este compendio investigativo, resultante de un acompañamiento empresarial, será bajo un lenguaje cualitativo interpretativo con enfoque heurístico, diseño documental y naturaleza descriptiva, que permitirá presentar los hallazgos obtenidos de un proceso de construcción de propuestas de valor, definidas como estrategias competitivas.

Gobernanza de empresas familiares en un contexto de imperfecciones de una economía institucionalmente frágil

El análisis de la gobernanza a nivel del sector público puede ser extendido al caso de organizaciones privadas. En organizaciones privadas se yuxtaponen y se refuerzan el riesgo moral y los incentivos perversos externos e internos, es por ello que se hace necesario crear los mecanismos internos de control de gestión de las decisiones rutinarias y no rutinarias como los siguientes:

1. Revisión y actualización del dispositivo estratégico de la organización: misión, visión, factores clave de éxito, valores, acciones estratégicas.
2. Actualización de los estatutos de la empresa para mejorar su compatibilidad con el dispositivo estratégico de la organización: revisión y actualización de cláusulas compatibles con el dispositivo estratégico.
3. Creación del reglamento de la Junta Directiva: con identificación de sistema de control de gestión de decisiones rutinarias y no rutinarias.
4. Formulación y aprobación del protocolo familiar: referencia de actuación y ordenación de relaciones familia – empresa.
5. Formulación de los criterios para la evaluación de impacto regulatorio de las normas y procedimientos, de las convenciones colectivas, de los acuerdos con otras entidades (asociaciones de comercio, proveedores, clientes).

De lo que se trata es de establecer reglas de actuación que alineen el interés de quienes forman parte de la comunidad de individualidades con poder e influencia sobre la organización con los propios intereses de la organización.

La sostenibilidad competitiva en entorno de extrema adversidad

Se ha diseñado una herramienta de evaluación de capacidad anti-frágil aplicando como referencia tres de los enfoques más importantes en la actualidad sobre la sostenibilidad competitiva de una organización en el tiempo. Los enfoques referidos son: Antifragilidad, Innovación frugal y Océano Azul (competencia no rivalizante).

La Antifragilidad es una categoría desarrollada por Taleb (2012), en la que hace referencia a los sistemas que aumentan en capacidad, resistencia o robustez como consecuencia de errores, defectos, ataques, o fracasos.

Hasta fecha reciente el enfoque dominante en materia prospectiva consistía en el esfuerzo y la reflexión permanente para el logro de invulnerabilidad y fortaleza. Sin embargo, la complejidad y la indeterminación que surgen de la disrupción tecnológica y de la dinámica de los cambios geopolíticos hace que esta orientación reduzca la capacidad creadora y flexibilidad necesarias para abordar la inevitable transición.

Hoy en día, una conceptualización estratégica orientada hacia el control y la planificación hace que cada intento para asegurar la sostenibilidad sea más costoso y generador de entropía con poco valor agregado. En un contexto de limitaciones materiales el resultado será el de una mayor fragilidad, pues se requerirá cada vez de más procedimientos, reglas y recursos para asegurar el sistema, sin que haya creación de valor equivalente. La sensatez impone la flexibilidad a través de la innovación. Lo “resiliente” se sobrepone a los tropiezos, lo antifragil mejora.

La antifragilidad es una propiedad de los sistemas que aumentan su capacidad de supervivencia y mejoran como resultado de factores estresantes, choques, la volatilidad, el ruido, errores, fallas, y ataques. De lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades. Más se puede lograr de sistemas que orientan sus esfuerzos en asumir el riesgo y la incertidumbre que del intento de sometimiento del azar. Un cambio de esa naturaleza simplifica, amplía la capacidad de respuesta y da lugar a innovaciones. Las innovaciones constituyen la única manera de escapar a la entropía derivada de los intentos de someter a la incertidumbre. En definitiva, la “antifragilidad” es una aproximación para definir aquello que mejora ante las situaciones que podrían destruirlo y que posee la propiedad de autorregulación que le permite a la organización asegurar la capacidad de respuesta exitosa en sistemas dinámicos e inestables. ¿Cómo ir al encuentro de un dispositivo anti-frágil?: Contar con estrategias heurísticas “rápidas y frugales” para la toma de buenas decisiones

a pesar de que el tiempo, el conocimiento y la capacidad de cálculo sean limitados. Es el hacer más (cantidad), mejor (calidad) con menos (entropía). “*Small is beautiful*”, en proyectos de gran tamaño la búsqueda de eficiencia, bajo relaciones complejas e incertidumbre, conduce a la acumulación de pequeños errores de predicción cuyo reconocimiento tardío da lugar a impactos de gran dimensión que lo hacen frágil. Es un contexto que puede evitarse con una orientación hacia pequeños emprendimientos con bajo riesgo de impacto crucial.

Crear alternativas, poseer variadas opciones es una forma diferente de hacer cosas con sentido de oportunidad, y con la gran ventaja de que surge de una asimetría con gran creación de valor y con ligeros daños. Es un modo de domesticar azar, de actuar de una manera racional sin necesidad de entender (o “adivinar”) el futuro.

Asumir muchos riesgos de pequeño impacto y evitar riesgos concluyentes de gran impacto. Se debe ir con cuidado extremo contra el riesgo de pérdidas grandes e infrecuentes y con poco cuidado en relación con el riesgo de las pérdidas pequeñas probables.

La Innovación frugal es el segundo enfoque competitivo, definido por Radjou (2012), como el proceso de reducción de la complejidad y del costo de un bien. Se orienta hacia la eliminación de características aparentemente esenciales de un producto, dados los cambios socioculturales de los consumidores, los nuevos desafíos ambientales y de calidad de vida. La frugalidad exige una conceptualización diferente de diseño y de ingeniería de los procesos.

La innovación frugal tiene dos dimensiones, tal como lo señala el autor de este enfoque, más recientemente Radjou (2019). Por un lado, busca que los productos y servicios sean más asequibles para la población. Por otro lado, plantea que el desarrollo de esos productos y servicios no debe consumir grandes recursos materiales o naturales.

El alargamiento de la durabilidad del bien forma parte de los nuevos tributos, la creación de canales de distribución no convencionales y la supresión de actividades que no crean valor. Estos servicios y productos no tienen que ser de calidad inferior,

pero una de sus metas la presentación de bienes con precios accesibles a la mayoría.

Lo que vendrá va a exigir bienes y servicios más pertinentes en términos de uso, más baratos, más durables, cuyos procesos sean cuidadosos en su impacto ambiental y en el uso de los recursos naturales. Se requiere un permanente seguimiento de los procesos, pues ellos dependiendo de las circunstancias pueden crear o destruir valor. La organización de ser posible logrará mayor estabilidad en la medida que pueda auto generar su componente importado mediante exportación parcial.

Los principios de la innovación pueden resumirse en dos aspectos:

- Buscar oportunidades en la adversidad: Trabajar con socios innovadores (desfragmentar), promover la ingeniosidad (hacer diferente y mejor), fortalecer la confianza (información), actuar con sentimiento y entusiasmo (civismo), desplegar el espíritu de equipo "*team work*", pensar diferente y mejor (sinergia).
- Hacer más con menos: Simplificar los procesos de creación para acercar demanda y oferta reduciendo costos de transacción (comunidad, proveedores y clientes), crear externalidades positivas (acercamientos y acuerdos entre consumidores, proveedores, comunidad y entorno que crean valor sin añadir costos).

El tercer enfoque de competitividad considerado para el estudio, es el de Océano azul, modelo definido por Kin y Mauborgne (2005), que se fundamenta en la exploración de mercados con necesidades insatisfechas no detectadas, en lugares y momento cruciales de competencia con alta rivalidad. Consiste en un esfuerzo creativo de determinación de necesidades, no identificadas en el presente, cuyas limitaciones no proceden de restricciones en el presupuesto del consumidor. Es la anticipación de esas necesidades que simplemente el paradigma dominante no percibe y que están a la espera del bien o servicio específico que cubra esas expectativas del consumidor.

Como toda novedad necesita un algo diferente y mejor en la conceptualización del producto o servicio, en otras palabras, se requiere de la innovación, del ingenio y la creatividad para llevar a cabo la investigación y desarrollo de una conceptualización sustentada en cuatro principios:

- Primero, en el cómo se interpreta la necesidad en la perspectiva de un consumidor que también enfrenta dificultad para describir ese atributo que le satisface pero que desconoce con precisión.
- Segundo, en el cómo diseñar el producto, que contenga los atributos de deleite que no existen, los de rendimiento a mejorar, los que habrá que reducir y aquellos a eliminar.
- Tercero, en el cómo hacerlo accesible económicamente.
- Cuarto, en el cómo extender el mercado hasta quienes no son clientes y a mercados adyacentes. El mercado se extiende hasta bienes y servicios diferentes que satisfacen lo mismo y a los que ofrecen una alternativa extendida de satisfacción.

Evaluación de sostenibilidad y anti fragilidad competitiva de una organización

Para medir la evaluación competitiva de una organización, a la luz de los tres enfoques definidos anteriormente: antifragilidad, innovación frugal y océano azul, se diseñó una herramienta con la que se espera contribuir con los equipos responsables del diseño estratégico de una organización, con base en un modelo de negocios cuyo propósito consiste en evitar:

- Primero, la competencia en mercados con alta concurrencia mediante estrategias que hagan que la rivalidad pierda sentido (Océano azul).
- Segundo, procesos que no agregan valor mediante la búsqueda de oportunidades en la adversidad, la ingeniosidad, la simplicidad, la armonía con el ambiente y la sociedad (Innovación frugal).
- Tercero, en cómo comportarse –y prosperar- en un mundo que no comprendemos y que es demasiado incierto como para que intentemos

controlarlo y predecirlo, se trata del cómo sacar provecho y fortalecerse a partir del desorden, de la adversidad y de las dificultades (Antifragilidad).

Este dispositivo de evaluación permite otorgar una ponderación a partir de enunciados sobre los cuales, el equipo responsable del diseño estratégico de la organización debe establecer la importancia de cada enfoque, en el modelo competitivo para la toma de decisiones, de acuerdo a la naturaleza de actuación empresarial. Este diseño de la herramienta fue creado por Contreras (2016).

Reseña histórica de MYM Plásticos C.A.

MyM Plásticos C.A., nace en junio de 1995, como heredera de Plásticos MLM C.A., fundada en octubre de 1984; se inicia en Valencia, Venezuela en el desarrollo y producción de masterbatches o concentrados de pigmentos, aditivos y compuestos para plásticos.

MyM Plásticos fabrica productos destinados a procesos de inyección, extrusión, soplado y termoformado, así como las resinas pulverizadas para la industria del moldeo rotacional y alambre recubierto. La versatilidad y flexibilidad del proceso le permite fabricar productos en Polietileno, Polipropileno, Poliestireno, ABS y Goma termoplástica.

En el marco de su filosofía organizacional, es política de MyM Plásticos, mantener clientes satisfechos e identificados con la organización suministrándoles productos y servicios de calidad adecuada en forma oportuna a través del mejoramiento continuo de los procesos y la formación del capital humano.

A partir del año 2019, MyM Plásticos C.A., inicia una transición gerencial, a través del paso sucesoral de sus fundadores a la segunda generación, luego de un proceso de acuerdos y evolución del modelo de empresa familiar a familia empresaria.

En este contexto, comienza toda una etapa de organización y alineación, adaptada al propósito de sostenibilidad empresarial. Esto implicó una revisión y análisis prospectivo que ha permitido transitar por interesantes escenarios, los cuales han conducido a cambios favorables en la organización, basados en enfoques competitivos vanguardistas.

A inicios del año 2020, se define un proceso que acompaña la visión retadora de los líderes de MyM Plásticos C.A., proceso que en el tiempo coincide con cambios no solo a nivel nacional sino mundial, colocando a la empresa en un entorno dinámico y cambiante. Lo relevante de este referente, que destaca como caso de estudio, es que ha sabido no sólo adaptarse y sobrevivir en medio de una economía tan deprimida como la venezolana, sino evidenciar indicadores de sostenibilidad tanto cuantitativos como cualitativos.

El interés que ocupa esta investigación, esta justamente en mostrar la evolución histórica de MyM Plásticos C.A., como modelo de empresa familiar sostenible a través de la adopción de enfoques competitivos compartidos, no solo por la figura de sus líderes sino del equipo de colaboradores quienes los acompañan en esta visión de futuro que contribuye a fortalecer ciudadanía, sociedad y valores en la reconstrucción de Venezuela.

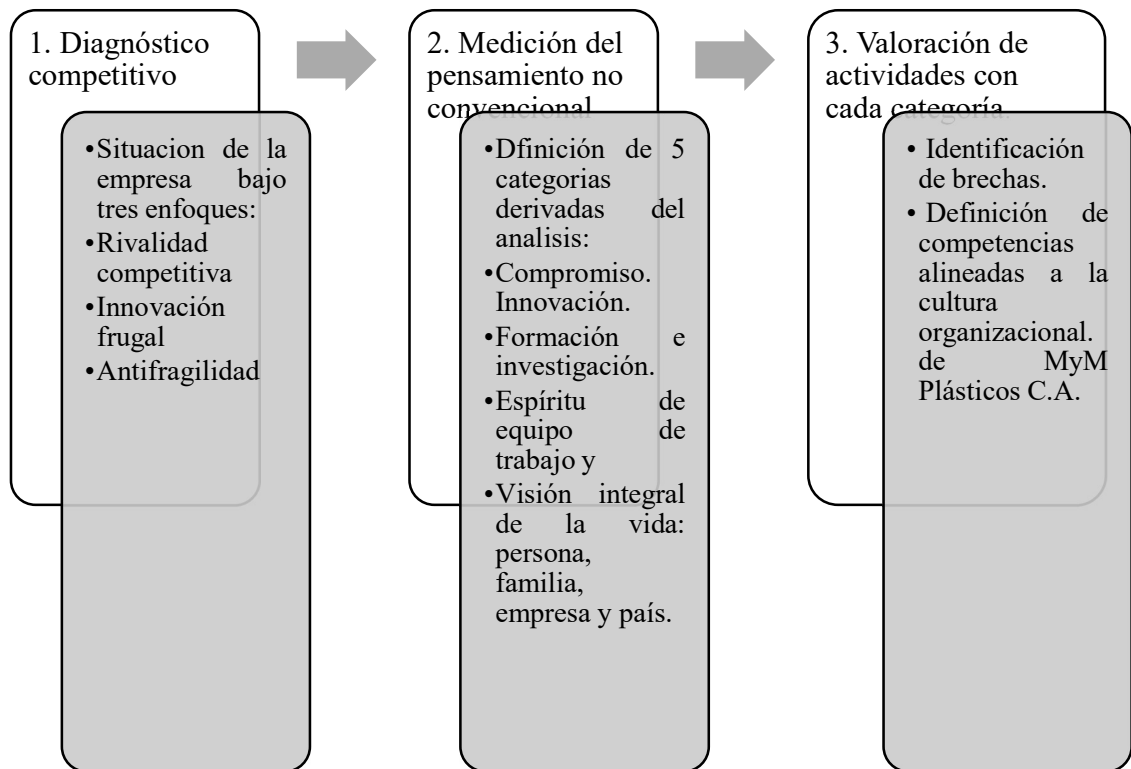
Estrategias competitivas en MyM Plásticos C.A. Una mirada al proceso evolutivo de diferentes enfoques

La cultura que prevalecía en la organización por más de 20 años estaba caracterizada por un pensamiento convencional, con una forma de pensar tradicional que obedecía a un estilo de liderazgo conservador, basado en definición de tareas y cumplimiento de las mismas por parte del equipos de trabajo. Con poca participación e iniciativas para la propuesta de valor y toma de decisiones.

Esta cultura sin duda sembró rasgos de valor como la constancia, disciplina y lealtad hacia la empresa. De igual manera profundizó una política de calidad y mejora continua de procesos.

En el proceso evolutivo de la capacidad competitiva de la organización, que se ha venido desarrollando en el último año, se pueden apreciar etapas, que vale la pena mencionar como secuencia de un proceso metodológico desarrollado con la visión compartida de sus líderes, basado en el enfoque de investigación-acción. Tal como se puede apreciar de una manera global (figura 1), presidido por tres fases, a saber:

Figura 1. Evolución de la capacidad competitiva de MyM Plásticos, C.A.



Fuente: Contreras, Díaz (2020).

De manera detallada se describirán algunos aspectos que definen cada una de estas fases previamente identificadas en la (figura 1).

Como preámbulo a la ejecución de estas fases, vale la pena destacar una etapa de sensibilización basada en el enfoque prospectivo, que consistió en generar ideas sobre cuatro aspectos: “eliminar, reducir, aumentar y crear” en la organización. Esta actividad combinada con propuestas de lectura, investigación y conversatorios de tópicos, fue generando iniciativas en el equipo de trabajo nivel supervisor. De esta fase se destaca como resultado un cambio en la actitud y una mayor disposición a participar por parte del equipo de trabajo.

Continuando con las fases que integran la evolución competitiva de la organización, se hará referencia a los atributos que describen cada una. En este sentido, se refiere:

Diagnóstico competitivo. La empresa se sitúa en una posición orientada al mercado tradicional en cuanto al comportamiento que refleja con los actores del proceso de producción y comercialización. Refleja un enfoque conservador en lo que respecta a su capacidad de innovación frugal y muestra una estabilidad competitiva en cuanto al nivel de antifragilidad, dada su orientación a promover el emprendimiento a través de la toma de variados riesgos de pequeño impacto.

La descripción del estado de MyM Plásticos C.A., en cuanto a los tres enfoques competitivos: Océano azul, Innovación Frugal y Antifragilidad, es el resultado de la aplicación de un instrumento de valoración que consistió en ponderar diferentes enunciados referidos a la situación de la empresa, adaptado de la versión original diseñada por Contreras (2016), tal como se puede apreciar en detalle en el sitio web del autor.

Medición del pensamiento no convencional. En esta etapa se indagó sobre la cultura predominante tanto en el equipo líder y supervisor de la empresa, a través de la aplicación de un guión adaptado, para la medición del pensamiento no convencional. De esta fase destacan cinco categorías resultantes, que definen la dirección filosófica del grupo: Compromiso, Innovación, Formación e investigación, Espíritu de equipo de trabajo y Visión integral de la vida: persona, familia, empresa y país.

Valoración de actividades con cada categoría. En la búsqueda por combinar acciones vinculadas a las cinco (5) categorías definidas en la fase anterior, bajo un enfoque integrador alineado a lo estratégico de la organización, se desarrolló una matriz axiológica que conectaba actividades de cada cargo del nivel supervisor con las categorías definidas. En esta fase se realizó un comparativo entre la valoración del equipo líder y la otorgada por los integrantes del equipo supervisor, lo cual permitió la identificación de algunas brechas interesantes sobre las que trabajar. Este análisis condujo hacia la construcción de un modelo de competencias para la organización, alineado a un proceso de desarrollo del talento humano, el cual se describe en el siguiente apartado.

Diseño del modelo de competencias en MYM Plásticos, C.A.: un enfoque basado en la gestión del talento humano.

Las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, tal como lo define Tobón (2008), cuando aborda un enfoque en el que integra diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas.

Esta mirada compleja del autor, se adecua en el orden dinámico de las organizaciones, para referir la vinculación de elementos de impacto en una gestión que articula diferentes recursos, saberes, disciplinas y valora la evolución del aprendizaje como factor de desarrollo.

Conscientes de la importancia del desarrollo de las competencias y su relación con la oportunidad de generar valor en una organización, cobra relevancia en un entorno complejo, en el que se presenta como desafío actual, maximizar una gestión a partir de las potencialidades del capital humano. En este sentido, Gardner (2001), refuerza esta visión, cuando señala que las personas con su inteligencia, están en condición de elaborar construcciones a partir de la exigencia del entorno que les aporta multiplicidad de estímulos. Es decir, que las competencias se pueden desarrollar en concordancia con la motivación generada por un propósito claro y definido. Lo interesante y medular de este planteamiento, se encuentra en la alineación de todo un equipo con dicho propósito.

Se trata de una cultura compartida que pueda impregnar a todos los integrantes de una organización.

Este enfoque ha sido comprendido y asimilado por la empresa MYM Plásticos, C.A. como parte de un proceso de creación de valor a partir de la construcción de su

modelo de competencias, enmarcado en una gestión que privilegia la innovación, participación y desarrollo del talento humano.

Es así como vale la pena destacar este producto, que se puede apreciar a manera de catálogo, integrado por 16 competencias (figura 2).

Figura 2. Competencias de MyM Plásticos, C.A.

Competencias de MyM Plásticos, C.A.	
1. Gestión del tiempo	9. Proactividad
2. Adaptación al Cambio	10. Liderazgo
3. Comunicación Efectiva	11. Toma de decisiones
4. Sentido de Pertenencia	12. Visión de futuro
5. Calidad de trabajo	13. Formación Continua
6. Pensamiento no convencional (creatividad)	14. Visión Holística del individuo
7. Innovación Frugal	15. Visión Holística Empresarial
8. Espíritu Colaborativo	16. Orientación a la Investigación

Fuente: MyM Plásticos, C.A.

Reflexiones finales

Los tiempos que vivimos llevan a desafiar no solo las formas de gestión organizacional, sino los procesos de continua adaptación y evolución que involucra aprendizajes y estilos de pensamiento, alineados a una búsqueda de oportunidades que articule diversos factores, recursos y equipos, para la generación de valor.

En estos procesos, se consideran como elementos preponderantes el sentido de propósito y la manera en que las personas se vinculan con él, generando una tierra fértil para la semilla del bienestar y la sostenibilidad.

Tanto en el país como en el resto del mundo, frente a las características de entornos dinámicos y cambiantes, las empresas cada vez más conscientes de su rol en una sociedad que propicia el desarrollo, orientan su dedicación por transformar necesidades en propuestas de valor competitivas.

La empresa MyM Plásticos, C.A., es un referente de modelo de negocio familiar que apuesta por el valor de la trascendencia, a través de experiencias que le permitan optimizar su gestión a través del desarrollo de sus equipos y continuar expandiendo el sentido de propósito. El éxito es un camino que se recorre cada día y cada día es una oportunidad para inspirar desde el accionar de la pasión para hacer de la organización un espacio para la construcción de ciudadanía.

Referencias

Contreras Francisco (2016). *Evaluación de sostenibilidad y antifragilidad de una organización*. Recuperado de: <https://prosprev.com/2018/04/20/evaluacion-de-sostenibilidad-y-antifragilidad-competitiva-de-una-organizacion/>.

Gardner, Howard. (2001). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de cultura económica. Colombia.

Kim Chan.y Mauborgne Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma. Colombia.

Radjou Navi., Prabhu Jaideep. y Ahuja Simone (2012). *Jugaad Innovation: think frugal Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. John Wiley & sons, inc. New York, EEUU.

Radjou Navi (2019). *Innovacion frugal: Silicon valley es un mal ejemplo para los emprendedores*. Listín diario. Recuperado: <https://listindiario.com/la-vida/2019/05/31/567809/navi-radjou-a-los-emprendedores-silicon-valley-es-un-mal-ejemplo>.

Tobón Sergio (2008). *Formación basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Universidad de Guadalajara, México. Libro en línea. Recuperado: <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Taleb Nassim (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. New York. EEUU.

CAPITULO 19

DEL LIDERAZGO DISRUPTIVO AL NEUROLIDERAZGO, UNA VISIÓN BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD

Keyla Ninoska
Howard Padrón

Introducción

Las organizaciones hoy en día enfrentan grandes dificultades producto de un entorno económico, social y político complejo, derivado de la alta volatilidad e incertidumbre de los mercados, aunado a los perjuicios de una pandemia a escala mundial (Covid-19), que irrumpió en el normal funcionamiento de estas, perturbando la vida cotidiana de los habitantes del planeta, con graves consecuencias en pérdidas de vidas humanas, recursos financieros y materiales, tanto para las sociedades como las organizaciones e instituciones cambiando bruscamente la manera de cómo hacer las cosas, entre otros aspectos relevantes.

En este contexto de dinamismo, el desenvolvimiento del liderazgo juega un papel trascendental e importante en el futuro de las organizaciones, ya que deben enfrentarse a sectores empresariales innovadores, nuevos competidores e imprevistos en los mercados laborales, así como la certidumbre, incertidumbre y los riesgos, a pesar de apoyarse en herramientas gerenciales como por ejemplo la planificación estratégica, la matriz dofa para la toma de decisiones, el líder debe desarrollar capacidades hacia su interior para luego una vez consciente de ello, pueda liderizar a otras personas.

El presente artículo se realizará mediante el método cualitativo, bajo el enfoque del paradigma de la complejidad y aunque en la actualidad existen muchos tipos de liderazgo, a continuación, se desarrollara el Disruptivo y el Neuroliderazgo como un complemento de los ya existentes.

Una mirada desde la Complejidad

Latinoamérica es una de las regiones donde hoy en día presenta visibles problemas de índole social, económicos, políticos y geográficos, lo que conlleva a sus

habitantes a vivir el día a día con dinamismo y mucho afán en resolver las individualidades de un colectivo sin mucho éxito dentro de un mundo complejo, en ese sentido Edgar Morín define complejidad como un tejido. Un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que conforman el mundo de lo fenoménico, y sus rasgos son los de ordenar lo inexplicable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre, estrategias para lograr la inteligibilidad. Este tejido al cual hace referencia el autor antes mencionado, cuando hacemos el ejercicio de desglosar sus entramados, podemos apreciar elementos muy importantes que inciden en la formación de los líderes, ya que el medio ambiente es un factor determinante en el desarrollo de habilidades del liderazgo, los cuales están directamente relacionado con la toma de decisiones y el comportamiento de los líderes gerenciales.

Los escenarios complejos ocasionados por la incertidumbre derivadas de normativas gubernamentales insuficientemente estructuradas o la omisión de estas, ciudadanos o trabajadores con bajo perfil educativo, entre otros factores, son aditivos para que en la actualidad los líderes formen capacidades en su interior que den como resultados la innovación, transformación y creatividad, características fundamentales en el liderazgo.

El tejido social, político, económico de un país conjugan elementos que aun cuando hace difícil el transitar cotidiano del ciudadano, estos, crean la mezcla perfecta para formar capacidades en el liderazgo que lo empuje más allá de conseguir metas, soluciones y oportunidades aparentemente imposibles de alcanzar, en ese sentido la complejidad juega un papel indispensable en la organización de los conocimientos del líder, lo cual hace interpretar el momento actual que vive la humanidad dentro en un entorno muy dinámico y cambiante, no solo se trata de dilucidar las tramas o redes de relaciones sociales, humanista, políticos, filosófico, sino de enfrentar la dificultad del pensar y vivir, es por ello la importancia de la formación de un nuevo líder capaz de comprenderse a sí mismo para luego ser empático con su entorno, en consecuencia emerge como apéndices de los tipos de liderazgo conocidos hasta ahora, el llamado disruptivo y Neuroliderazgo.

Liderazgo Disruptivo cambiando paradigmas

El liderazgo disruptivo está íntimamente relacionado con el concepto de creatividad, resiliencia e incertidumbre, debido al contexto actual de dinamismo que vive la sociedad, las organizaciones están obligadas a sorprender a los consumidores con nuevas propuestas, ideas que nadie espera, pero que arrojen resultados exitosos y contribuyan con la satisfacción del cliente.

En ese sentido la palabra disruptiva de acuerdo con el diccionario de la real academia española, (2018), señala que es aquello que provoca ruptura brutal; es por ello que cuando hablamos en las organizaciones de liderazgo disruptivo nos referimos a una ruptura simbólica del modelo anterior, a profesionales con ideas creativas, innovadoras que al ser implementadas generan un cambio radical en los procesos, originando el enrumbamiento o giro hacia un nuevo cambio de dirección de la empresa, donde la creación de algo que no existe en el mercado, pero satisfaga las necesidades del cliente, sea el principal ingrediente de éxito de la entidad.

El liderazgo disruptivo a través de la historia de la humanidad siempre ha existido, pero es a partir de hace pocos años que se le han identificados bajo esa denominación, ya que este tipo de líderes, como por ejemplo Henry Ford, Reed Hastings, Bill Gates generan cambios sustanciales en los modelos, marcan un antes y un después en los paradigmas empresariales, debido que no se trata de innovar o transformar procesos, sino saber identificar el momento, las circunstancias o el escenario para crear nuevas oportunidades rompiendo las reglas existentes del mercado.

Este liderazgo se caracteriza por ser agentes de cambio, causa conmoción, resistencia y empuja al resto del equipo a transitar por el camino de la transformación, creatividad, motivación e innovación, sin embargo, muchas veces este liderazgo es confundido con el líder innovador, pero existe una gran diferencia entre este liderazgo y el disruptivo, el cual radica que el primero se refiere a la transformación, complemento o mejora de los procesos a diferencia del segundo

quien realiza una invención de algo que no existía creando una necesidad al consumidor.

La resiliencia y la incertidumbre están íntimamente relacionados en el desarrollo de habilidades de este liderazgo, porque a pesar de las circunstancias, las adversidades, la hostilidad del medio ambiente, el líder disruptivo hace que las cosas pasen, se siente cómodo con el manejo de las dificultades, es osado, busca oportunidades y por eso rompe reglas e improvisa en muchas ocasiones hasta crear un ambiente favorable a la organización, sin embargo, el desarrollar capacidades disruptivas no garantiza el éxito, ya que cuando una empresa desee incorporar esta clase de liderazgo debe primero preparar a sus trabajadores y líderes, es decir su cultura organizativa, el entorno, ya que puede ocasionar serias frustraciones para algunas o ambas partes involucradas, en ese sentido es recomendable comunicar, preparar a los colaboradores y líderes de los cambios que llegaran, los cuales afectaran la gestión organizacional, impulsado por un nuevo estilo de liderazgo, adicionalmente se puede diseñar talleres de adaptabilidad y manejo efectivo del cambio con la finalidad de disminuir los posibles choques o resistencia al cambio que se puedan suscitar.

El líder disruptivo según el autor Cortez c. desarrolla las siguientes habilidades: Sabe liderizarse a sí mismo, es decir se conoce perfectamente, en consecuencia, tiene mucha credibilidad en lo que hace y confianza en sí mismo.

Su capacidad de empatía contribuye a la motivación de sus colaboradores, ya que aplica el proverbio indio “antes de usar, una persona camina tres lunas dentro sus mocasines”.

Su liderazgo está basado en valores como la honestidad, lo cual se deriva en transparencia, espontaneada, agilidad, en consecuencia, si le corresponde desplazarse bajo la improvisación, lo hace brillantemente.

Otra característica resaltante de esta clase de liderazgo es el optimismo y la valentía, ya que a través de su conducta contagian a sus colaboradores de pasión por lo que se hace, aunque también debe tener resistencia a la frustración, no por

el hecho de no poderse equivocar, sino porque cuando aparezcan sus propios resultados probablemente el no estará allí.

Adicionalmente posee la habilidad de ser un excelente comunicador, con un gran dominio sobre la persuasión, lo que lo conlleva a ser un gran motivador, incentivando a sus colaboradores a tener un mayor rendimiento laboral, compromisos con la organización y competitividad empresarial, así mismo su honestidad contribuye con el aumento de la moral de los trabajadores.

Su capacidad intuitiva e inteligencia la pone de manifiesto en escenarios de incertidumbre y complejos, aunque eso no es garantía del éxito.

Es heurístico, con gran capacidad para incursionar en la creatividad y la innovación. Por último, es ambicioso, lo cual lo lleva a romper reglas, ya que se atreve a recorrer o transitar caminos no recorridos anteriormente.

La gran mayoría, hoy en día de los liderazgos son innovadores, transformadores de procesos y un porcentaje muy pequeños son líderes disruptivos, inventores de nuevos paradigmas empresariales, creadores de nuevos caminos que recorrer, donde su principal herramienta es el enfoque hacia una nueva dirección o giro de visión de cómo hacer las cosas.

Neuroliderazgo interpretando el cerebro.

El liderazgo a través de los tiempos ha sido un pilar fundamental en la evolución en los distintos campos de las actividades humanas en función de las investigaciones, creatividad, innovaciones entre otros, sin embargo, el comportamiento del cerebro ha sido hasta ahora un enigma, su funcionamiento para el hombre, en ese sentido surge las neurociencias en la década de los 60 del siglo XX.

Para estudiar el Neuroliderazgo primero debemos definir que es la neurociencia, según Salas (2003) nos dice que la Neurociencia es un constructo que no sólo, no debe ser considerada como una disciplina, sino que es una amalgama de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en cómo la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje.

Desde este enfoque la neurociencia debe ser considerada como una ciencia multidisciplinaria que tiene relación con todas las actividades del ser humano, ya que por estudiar al sistema nervioso y al cerebro, se sujeta a la comprensión de la conducta o análisis del comportamiento del individuo.

El cerebro según el neurocientífico MacLean Paul (1978) estableció en tres estructuras la conformación del cerebro humano, las cuales son: el primero de ellos es el sistema reptil llamada también complejo R, ha existido desde la prehistoria, responsable de nuestro comportamiento, reacciones motoras, conductas agresivas, jerarquías sociales y vida instintiva de sobrevivencia compuesto por el tallo cerebral, el cerebelo, ganglios basales y sistema reticular.

El hipotálamo como parte del cerebro límbico incentiva nuestro cuerpo y lo acondiciona para las actividades apropiadas para una situación de gran esfuerzo o de determinado estado emocional, para lo cual el cerebro primitivo envía mensajes al corazón para que acelere el pulso y al estómago para que interrumpa el proceso digestivo, deje libre la sangre para que vaya a los músculos, permitiendo así manejar mecanismo para la conservación, defensa de la vida y la territorialidad.

La segunda estructura es el sistema límbico llamado sistema emocional y afectivo debido a su relación con el deseo y el sentir, conformado por el hipotálamo, hipocampo, la amígdala cerebral e hipófisis, encontrándose dentro de su finalidad el desarrollo de procesos importantes como memorizar, guardar ciertas informaciones, recordar, sentir o procesar emociones, que además dan origen a los cambios hormonales y los fenómenos relacionados con el aprendizaje, así como la personalidad, en conclusión lo que somos desde lo cognitivo y comportamiento, se encuentra definido en esta estructura.

Según autores Quintanar, (2010), Gelder, Morris & Dolan (2005). Una de las responsabilidades de este sistema límbico está relacionada con el procesamiento de estímulos emocionales y su vinculación con las funciones cerebrales de marcada complejidad, como es el caso del juicio, decisiones, manifestación y comprensión de los comportamientos sociales, su papel es definitivamente concluyente en el acto mental.

Adicionalmente investigaciones realizadas por Calle, Remolina & Velásquez (2011), Mora-Albiol, Herrero & Bernal, (2010); Quintanar (2010) entre otros han establecido la influencia que ejerce el cerebro límbico con los niveles de sensibilidad y la empatía que puede llegar experimentar los seres humanos, cuando se tiene o se desarrolla la habilidad de colocarse en lugar del otro, ya que la empatía es la capacidad que tiene un individuo de entender, comprender los problemas, sentir las emociones, sentimientos del otro, sin tener que experimentar o vivir la situación, todo ello es posible por medio de este sistema límbico que tiene como función regular las emociones.

La tercera estructura es el cerebro neocortical o neocórtex según el investigador Mac Leam, P (1978), está compuesto aproximadamente entre 10 a 100 millones de células neuronales, lo cual constituyen un sistema muy complejo, considerándose como la sede de la racionalidad en nuestro sistema nervioso, sin embargo para el autor Jung (1955), señala que la función principal de este sistema es enviar impulsos eléctricos para hacer posibles acciones del pensamiento, reflexión, el ejercicio intelectual, lo cual podía sugerirse que está altamente relacionada con la creatividad, lo que conlleva a facilitar la planificación, la anticipación de resultados, en base a ello permite la recreación de posibles escenarios, ya que tiene capacidad para el cálculo y el lenguaje.

Adicionalmente para entender como es el comportamiento del líder en los procesos cognoscitivos, es necesario analizar el cerebro a través las funciones ejecutivas, la cual según el autor (Grieve y Gnanasekaran, 2009) es una especie de “paraguas”, bajo el cual se agrupan toda una serie de habilidades capaces de regular la acción y la conducta, mediante la asignación de recursos cognitivos dirigidos a explorar, asociar, decidir, controlar y evaluar las situaciones.

Las funciones ejecutivas, aunque es un término de reciente investigación en la neurociencia, es partir del año 1982 el autor Muriel Lezak acuña esa palabra por primera vez, sin embargo en la actualidad no existe una definición consensuada del mismo, en consecuencia, se puede señalar como una agrupación de procesos que tiene por finalidad la manera como una persona tiene la capacidad de manejarse a

sí misma, utilizando sus propios recursos cognitivos con el propósito de obtener nuevos objetivos.

Según Gioia GA. (2000). estas funciones son las siguientes:

La primera de ellas es la Inhibición conocida como la facultad que poseemos para interrumpir nuestra propia conducta en el momento oportuno, lo que incluye tanto acciones como pensamientos o actividad mental, es decir esta función es todo lo contrario a la impulsividad o ser impulsivo.

La segunda corresponde al Cambio, la cual consiste en la habilidad para pensar y responder adecuadamente con flexibilidad entre una determinada situación a otra.

La tercera corresponde al Control emocional, refiriéndose a la capacidad para modular respuestas emocionales, a través del modo como utilizemos los pensamientos racionales, con la finalidad de controlar los sentimientos.

La cuarta función ejecutiva es la Iniciación, tiene relación con la habilidad de iniciar una tarea o una actividad, para lo cual genere de modo independiente ideas, respuestas o estrategias que conlleve la solución de los problemas.

La quinta función se refiere a la Memoria operativa, esto es debido a la habilidad que poseemos para guardar información en nuestra mente con la finalidad de cumplir una actividad o tarea.

La sexta función ejecutiva es una de la más relevante de este sistema y se refiere a la Planificación, ya que corresponde a la capacidad de maniobrar demandas necesarias para la realización de actividades o tareas orientadas tanto al presente como al futuro.

La séptima corresponde a la Organización de materiales, se refiere a la habilidad para arreglar u ordenar el trabajo, juegos y el tiempo libre en los espacios dedicados al almacenamiento, es decir la facilidad de hacer el seguimiento de nuestras propias labores, medirlas o evaluarlas en función de estándares previamente fijado, de lo anteriormente expuesto las funciones ejecutivas juegan un papel muy importante dentro del comportamiento del individuo.

El Neuroliderazgo es un término muy reciente de la neurociencia, acuñado por primera vez por David Rock en el año 2012 y según el autor Braidot (2013),

especialista en el tema de Neuroliderazgo aborda como la base neuronal del liderazgo y de la gestión, que estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con los otros, la inteligencia y el aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

En ese sentido, de acuerdo con lo señalado anteriormente se trata de una disciplina científica al servicio de las organizaciones, basado en la neurociencia, en donde el liderazgo desarrolla competencias, habilidades desde la comprensión del comportamiento del cerebro, que conlleven a gestionar grupos de trabajo.

Este no es un nuevo liderazgo, se trata de un complemento de los liderazgos ya existentes, en donde la organización de los Recursos Humanos de una empresa puede ser el más beneficiado de estos descubrimientos, ya que el desarrollo de una metodología o mecanismos prácticos, aplicado al ámbito laboral facilite las relaciones sociales y mejorar el aprendizaje, motivación, proceso en la toma de decisiones, trabajo en equipo, contribuyendo con la solución de las necesidades y liderazgo organizacional.

Adicionalmente este complemento de liderazgo está rompiendo paradigmas, ya que las investigaciones actualmente han demostrado que a cualquier edad el cerebro se entrena para desarrollar habilidades o capacidades como por ejemplo la empatía, toma de decisiones, asertividad entre otras, todo ello de acuerdo a las exigencias cognitivas del cargo, esto significa un gran avance en la administración del talento humano, porque las personas trabajan en promedio hasta los 65 años para luego ser jubiladas, en sustitución contratan jóvenes para ocupar esos cargo, generando nuevos gastos y costos a las organizaciones, antes estos nuevos hallazgos que implica nacimientos de nuevas neuronas a una edad avanzada, la persona adulta se le extiende su vida útil productiva o laboral, un ejemplo de ello es Alemania, donde hay empresas que buscan personas con más de 70 años para laborar.

El Neuroliderazgo debe cumplir con ciertas características entre las cuales encontramos desarrollar habilidades o capacidades cognitivas en el área de la

inteligencia emocional. Según Goleman (1995) especialista en esta área la define “como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, de motivarnos, de manejar adecuadamente las relaciones”

Esta característica es la más relevante para el Neuroliderazgo, ya que no se trata de controlar las emociones, sino ser capaz de identificar nuestros estados de ánimos para poder comedir o administrar las respuestas a ellas.

Otra característica comprende la capacidad de hacer frente y adaptarse al cambio, a nuevas situaciones que fortalezca sus habilidades de negociador para buscar punto de encuentros entre los trabajadores, solucionar con facilidad problemas ocasionado por un entorno no controlados por la empresa, ejerciendo una buena dirección, lo que conlleva a ser un buen estratega, ya que observa su alrededor para tomar las decisiones más acertadas.

Adicionalmente este liderazgo tiene capacidad de aprendizaje más fácilmente y es capaz de retener lo aprendido, en función de comprender la conducta de sus empleados y aplicar al momento los conocimientos. Sin duda alguna esta es una particularidad de este liderazgo que desarrolla diariamente su personalidad.

En lo expuesto anteriormente se deduce que el Neuroliderazgo causa resultados positivos en el líder, ya que es más consciente en las tomas de decisiones, mantiene equilibrado su equipo de trabajo, gestiona mejores sus ideas y en consecuencia puede transmitirla claramente con la finalidad de aumentar la creatividad entre sus colaboradores o equipo de trabajo.

Conclusiones

Las organizaciones en la actualidad enfrentan un entorno económico muy complejos y de incertidumbre, por lo cual el liderazgo juega un papel muy importante e imprescindible para su desarrollo, en ese sentido aparecen como complemento de los diversos tipos de liderazgos existentes, el liderazgo disruptivo y el neuroliderazgo, los cuales surgen como una respuesta a los nuevos cambios de paradigmas.

Los líderes disruptivos son necesarios en el sustentamiento y sostenibilidad de las organizaciones, aunque se desarrollan en un porcentaje muy bajo, su destreza se origina por los ambientes complejos donde se han desenvuelto, en consecuencias las adversidades las resuelven con mucha comodidad, es decir para ser un líder disruptivo tiene que ser necesariamente resiliente, ya que la incertidumbre representa para ellos crecimiento de su confianza, credibilidad, y reto.

Es un líder creativo y la creatividad es un detonante de lo innovador y el emprendimiento, lo que conlleva a la creación de algo nuevo, algo no existente y esta última es la diferencia entre un líder disruptivo y un transformador, es por ello su permanencia a través de los tiempos como garantía de lo sustentable.

Ahora bien, los últimos hallazgos de la neurociencia en materia de liderazgo abren una puerta a las organizaciones y un cambio de paradigma en relación con el comportamiento de sus Recursos Humanos, emergiendo el Neuroliderazgo que al igual que el disruptivo es un complemento de los diferentes tipos de liderazgos ya existentes, el entrenamiento del cerebro en función de desarrollar habilidades o competencias para comprender y analizar el comportamiento de sus liderazgos y trabajadores es hasta ahora unas de las ventajas más relevante de estos hallazgos, en ese sentido unas de las áreas más favorecida es la gerencia de talento humano, ya que subsistemas como selección y reclutamiento de personal están inmensos en la búsqueda o descubrimientos de candidatos con habilidades cognitivas como por ejemplo facilidad para el aprendizaje, empatía, inteligencia emocional entre otras características de un neurolíder, por la cual el aporte a la organización se traduce en líderes que comprendan muy bien a su equipo de trabajo o colaboradores, contribuyendo a su motivación, potenciación hacia la creatividad y formación de nuevos líderes consciente de su entorno, intuitivos, comprometidos y enfocados en alcanzar los resultados planteados en la organización.

Sin duda alguna falta mucho que descubrir en relación con el comportamiento del enigmático cerebro y el neuroliderazgo, pero en un futuro no muy lejano serán muchas las respuestas que quedarán al descubierto, ya que la inteligencia, fuerza o musculo financiero no determinan la sustentabilidad de una organización, sino la

adaptación de esta, al entorno o medio ambiente a través de la creatividad, innovación y preparación de su talento humano.

Referencias

- Braidot, N (2013) Neuromanagement y Neuroliderazgo como se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. Ciencias Administrativas. UNLP.
- Calle, M., Remolina, N. & Velásquez, B. (2011) Incidencia de la inteligencia emocional en el proceso de aprendizaje. NOVA - Publicación Científica en Ciencias Biomédicas,9 (15), 1-112.
- Castillero O. El Neocórtex (cerebro) estructura y funciones. artículo
- Cortez C. (2013). Director de Recursos Humanos Grupo 5. Cuadernos de la asociación española de funciones.
- Darwin, C. (1998). La expresión de las emociones en el hombre y los animales. Londres-Nueva York: Universidad de Oxford.
- Diccionario de la real academia (2018.)
- Gallagher, H.L. y Frith, C. D. (2003). Functional imaging of “theory of mind”. Trends in Cognitive Sciences, 7 (2) 77-83.
- Gelder, B. de, Morris, J. S., & Dolan, R. J. (2005). Unconscious fear influences emotional awareness of faces and voices. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 102(55), 18682-18687
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós
- Grieve J, Gnanasekaran L. (2009) Neuropsicología para terapeutas ocupacionales. Buenos Aires: Editorial Panamericana.
- Jung, C. (1955): La formación de lo inconsciente. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Mac Lean. P (1978) The triune Brain Evolution. New York. Plenum Press.
- Morin E (2004): El Método, Tomo 6. La Ética, Paris, Seuil, col. Points, p. 224.
- Morin E.(1999). La cabeza bien puesta. Repensar la reforma – reformar el pensamiento. Ediciones nueva visión. Buenos Aires. Argentina.

Moya-Albiol, L., Herrero, N. & Bernal, M. (2010) Bases neuronales de la empatía. *Rev. Neurol.*, 50(2), 89-100.

Otalora G, Lina. (2017) El Neuroliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género. Universidad Internacional de la Rioja. Bogotá

Quintanar, S. J. (2010). Neurofisiología básica. México: Universidad Autónoma de Aguas calientes

Salas R. (2003). ¿La educación necesita realmente de la neurociencia? *Estudios pedagógicos*. 29, 155-171. doi:10.4067/S0718-07052003000100011

Trujillo Y. Neuroliderazgo. El desafío del líder actual en tiempo de reformas educativas. Monografía: Cursos de neurociencias y liderazgo "Neuroliderazgo". Asociación. Educa. Chile.

Valenzuela-Bonilla, E. B. y Salas-Picón, W. M. (2015). Unidades cerebrales de control interno: hipotálamo, sistema límbico y corteza cerebral. (Documento de docencia No. 10). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:

<http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1142>

http://www.letraslibres.com/sites/default/files/pdfs_articulos/pdf_art_7542_6555.pdf

CAPITULO 20

EL LIDERAZGO EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO Y SERVICIO, ELEMENTOS PARA UN MODELO

Ero Del Canto
Karieb Escalona

Introducción

La importancia del liderazgo en el mundo empresarial radica en la búsqueda de la competitividad, pues han pasado de un sistema tradicional a un sistema creativo. Ahora se enfocan en el rendimiento, los clientes y la competencia previsible con inversiones constantes, que implica una gerencia flexible, innovadora, con un liderazgo que adapte la creatividad como parte del trabajo. A principios de Siglo XX giraba en torno a la idea de lo que se podría llamar la Teoría del Gran Hombre, basada en estudiar los grandes hombres, como Teoría Innatista del liderazgo que se refería a como el líder simplemente nacía y no se formaba. De hecho, Hayes (2008:79), expresa lo siguiente, “a principios del siglo XX se daba por hecho que el liderazgo era una cualidad puramente personal, probablemente heredada que resultaba de la combinación de distintos rasgos personales.”

Existen diversos tipos o estilos de liderazgo en las organizaciones, en este sentido, se destaca el liderazgo empresarial, ejercido a través del proceso de comunicación para la consecución de los objetivos que conduzcan a la competitividad empresarial y que debe tener en cuenta ciertos aspectos. Al respecto, Ruíz (2008: 118), acota: “la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el compás en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica”. En efecto, para mantener el liderazgo empresarial es importante que los gerentes contribuyan a cumplir la misión de la empresa, manteniendo el compromiso, la identidad y la capacidad de adaptación a los cambios. En tal sentido, Varela (2005:263), alude: “el liderazgo empresarial

implica ganarse la lealtad, cumplir los compromisos y obtener respeto. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente compartiendo autoridad.” De acuerdo con este planteamiento, el líder empresarial debe alentar el compromiso, lealtad, el respeto, la motivación del recurso humano, con el fin de que la empresa logre eficiencia y eficacia en su proceso productivo y pueda ser competitiva, ya que conoce el mercado, las políticas económicas, los gustos y preferencia de los consumidores y las tendencias del mercado.

En Venezuela, es importante señalar que de acuerdo con Hidalgo (2000), el liderazgo en mucho tiempo se ha conducido e interpretado el término de supervisión, como mecanismos administrativos para hacer cumplir las políticas y directrices de altos mandos en las organizaciones Al párrafo precedente, se le añade lo que sostiene Abreu (1998: 24): “En Venezuela, escasea el líder empresarial que tenga realmente espíritu empresarial que asuma riesgos y que no simplemente busque el máximo beneficio al más bajo costo”. En efecto, en este país se necesitan líderes empresariales comprometidos con la misión, la visión, el logro de objetivos y metas de las empresas para su crecimiento y competitividad.

En el caso de estudio en las empresas del sector comercio y servicio, presentan una serie de dificultades, evidenciadas en que han venido intensificando su labor y gestión empresarial, presentando retrasos en cumplimiento y alcance de los objetivos organizacionales. Por otra parte, la falta de motivación por parte de los empleados, debido a que no se proyecta un estilo del perfil de liderazgo requerido, para que cumplan las exigencias y cubran las expectativas con respecto al comportamiento y desarrollo gerencial, además de no poner en práctica satisfactoriamente los procesos comunicativos y de motivación que garanticen el trabajo en equipo donde impere la armonía el equilibrio laboral- social, y se realicen las tareas en los plazos de tiempos establecidos por la empresa, direccionando así, el resultado a la eficiencia y eficacia, por ende, la satisfacción recíproca entre los trabajadores y los integrantes de la alta gerencia.

Con base lo expuesto la investigación tuvo como objetivo general, proponer los

elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Como objetivos específicos, identificar los rasgos más relevantes del liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, contrastar el estilo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, con los modelos de liderazgo empresarial, relacionar los elementos del liderazgo en empresas del sector comercio y servicio, en función del modelo seleccionado y establecer los elementos de un modelo de liderazgo empresarial para las empresas del sector comercio y servicio.

Los fundamentos teóricos se sustentan en diversos autores que estudian las diferentes teorías del liderazgo y la Gerencia, tales como Ayoub (2011), Robbins y De Censo (2009), Carrión, (2007), Mendoza y Ortiz (2014), Mcshane y Glinow, (2010), Byler, (2014), Abarca (2013), Gutiérrez (2012), Palomo (2008), Agüera (2010), entre otros. Por otra parte, las bases legales que sustentan este estudio fueron la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en los artículos 87 y 88.

En relación a la metodología estuvo enmarcada bajo la modalidad de investigación de campo, con un nivel descriptivo, diseño transaccional y no experimental. Se empleó como técnicas de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario, dirigido a una muestra de 23 empleados, el cual fue validado por tres expertos, con una confiabilidad de 0,8987. El análisis de la información se hizo con el apoyo de software de análisis numérico y estadístico tales como: la hoja de cálculo de Excel. Partiendo de esto, se presentaron los datos en tablas; valiéndose de la estadística descriptiva, frecuencias y porcentajes apoyado en la visualización gráfica según sea el caso a estudiar y analizar.

Análisis y Disertación

A continuación, se presentan en cuadros los principales resultados obtenidos,

Variable: Rasgos del Liderazgo

Indicadores: Capacidad cognoscitiva y analítica, adaptabilidad, entusiasmo,

carisma, cooperación, habilidades administrativas y motivación.

Tabla 1. Rasgos Del Liderazgo

Nº	ÍTEM	Sí		No	
		F	%	F	%
1	¿Tienen sus superiores capacidad analítica para resolver problemas?	18	78	5	22
2	¿Es notable la adaptación a situaciones cambiantes?	17	74	6	26
3	¿Se muestran entusiastas sus superiores?	20	87	3	13
4	¿Tienen sus superiores seguridad en sí mismo?	19	82	4	18
5	¿Son carismáticos sus superiores?	16	69	7	31
6	¿Tienen sus superiores habilidades administrativas?	20	87	3	13
7	¿Los superiores motivan al personal?	18	78	5	22
8	¿Se siente usted motivado en la organización?	17	74	6	26

Fuente: Del Canto y Escalona, (2017)

Los empleados encuestados en las empresas del sector comercio y servicio, contestaron que sus superiores si tienen capacidad analítica para resolver problemas, sin embargo, presentan algunas dificultades. Esto implica que entre los rasgos del liderazgo figura la capacidad analítica, según Spencer y Spencer (1993), reseñado por Palomo (2008:65), es la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño, o descubrir las implicaciones de una mejor situación en distintos pasos de causalidades.

De igual manera, contestaron que, si es notable la adaptación a situaciones

cambiantes, aunque hay resistencia al cambio. Para Agüera (2010:53), la adaptabilidad es un rasgo intelectual de un líder, esto implica que entre los rasgos de liderazgo está la adaptabilidad, la cual no es completa e impide que el recurso humano pueda desarrollarse, afecta el rendimiento, la satisfacción laboral, la identidad, el compromiso y la productividad de la empresa.

Por otra parte, sus superiores se muestran entusiastas, Agüera (Ob.cit.: 53), sostiene que el entusiasmo constituye un rasgo intelectual de un líder, bien es sabido que el entusiasmo produce ganas de trabajar, de rendir, de innovar, mejora el rendimiento; sin embargo, se evidenció que no todos los superiores están entusiasmados, lo que afecta la innovación, falta de iniciativa, el rendimiento laboral y puede ocasionar impacto negativo en la productividad.

Se evidencio que sus superiores si tienen seguridad en sí mismos, esto implica que los líderes son carismáticos. Al respecto, Carrión, (2007:398), argumenta que: “el liderazgo carismático transforma a las personas para que busquen con pasión los objetivos organizativos en lugar de sus propios intereses”. Si bien inspiran a los trabajadores, les falta mejorar para que su rendimiento vaya más allá de su obligación, tanto en pro de sus intereses como de la organización.

En relación al carisma, sus superiores son carismáticos, aunque presentan otras características, para Agüera (Ob.cit: 53), el carisma es un rasgo social de un líder. La teoría del liderazgo carismático, según lo exponen Robbins y De Cenzo (2009:358), dice que “los seguidores atribuyen a los líderes capacidades heroicas o extraordinarias cuando éstos observan ciertos comportamientos”. Ahora bien, los resultados emanados evidencian que los superiores presentan ciertas características de líderes carismáticos, aunque podría mejorar.

En cuanto a las habilidades administrativas, para Agüera (Ob.cit: 53), las habilidades administrativas constituyen un rasgo social de un líder. Por otra parte, los resultados emanados demuestran que entre los rasgos de los líderes están las habilidades administrativas que no son suficientes, por lo que dependen de

profesionales mejor calificados para funciones administrativas.

En relación a la motivación, los resultados demuestran que a los superiores les falta motivar a los trabajadores, esto implica que no aplican o les falta efectividad a los programas de motivación personal aplicados. Por ende, no se logra consecución de los objetivos organizacionales, las funciones no se cumplen en pro de metas, los trabajadores no están incentivados, ni motivados, lo que afecta su rendimiento laboral.

En lo que respecta a su motivación, los empleados se sienten motivados en la organización. En este sentido, conviene mencionar la Teoría de los Rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli), reseñado por Del Canto (2014:109), quien afirma lo siguiente: “la personalidad se estudia en términos de interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes y valores; es decir, los líderes nacen, no se hacen.”

Variable: Estilo de Liderazgo

Indicadores: Líder coercitivo, Líder autoritario, Líder afiliativo, Líder democrático, Líder coaching, Líder autócrata y Líder transformador.

Tabla 2. Estilo de Liderazgo

N°	ÍTEM	Sí		No	
		F	%	F	%
9	¿Imponen órdenes los superiores que deben ser acatadas de inmediato por los subordinados?	18	78	5	22
10	¿Se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal?	3	13	20	87
11	¿Se motiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés?	7	31	16	69

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.

12	¿Se fomenta la comunicación dentro de la organización?	15	65	8	35
13	¿Contribuyen los superiores con la formación de los subordinados?	10	44	13	56
14	¿Son los superiores quienes mantienen el control y dan órdenes a su personal?	18	78	5	22
15	¿Es su superior un agente de cambio que guía, desarrolla y hace crecer al personal?	8	35	15	65

Fuente: Del Canto y Escalona, (2017)

Aunque no hay un estilo de liderazgo único en la empresa objeto de estudio, hay orientación hacia el estilo de liderazgo coercitivo, del cual Carrión (Ob.cit.: 398), acota: “influencia, orientación al logro e iniciativa”. Sin embargo, los trabajadores están influenciados por sus superiores, acostumbrando a cumplir órdenes y afecta el clima laboral.

Igualmente se aprecia que no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, esto implica que el estilo de liderazgo es autoritario. Al respecto, McShane y Glinow, (2014:130), sostiene: “Es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos, el líder autoritario suele ser un buen generador de visión”. Ahora bien, contrastando los resultados, el liderazgo existente no genera cambios, ni procesos de formación.

También se evidencio que no se motiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, lo que denota características de liderazgo afiliativo, del que Carrión, (Ob.cit.:398), expone: “empatía, colaboración, gestión de los conflictos y creación de vínculos”.

Igualmente se evidencia que si se fomenta la comunicación dentro de la organización, Esto implica que el estilo de liderazgo no es completamente democrático. Mendoza y Ortiz, (2014), hace énfasis en el liderazgo democrático,

argumentando que la participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas, la autoridad del líder conjuntamente con su poder es ejercidas con mayor descentralización, se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo y, el grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen.

Los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, esto implica que el estilo de liderazgo dista de ser un liderazgo coaching. En relación al líder coaching, Abarca (2013), sostiene que este tipo de líder entrega una nueva perspectiva multidisciplinaria, donde el autoconocimiento, la empatía, la motivación, el manejo del conflicto y las emociones son elementales para promover el desarrollo individual. Se trata del líder que ha enriquecido el estilo con técnicas de coaching, que saca lo mejor de las personas, capaz de promover el desarrollo y la mejora continua.

Por otra parte, los resultados evidenciaron que su superior no es un agente de cambio que guía, desarrolla y hace crecer al personal en la organización. Esto implica que el estilo de liderazgo dista mucho de ser transformador, en este sentido, Ayoub (2011), expresa que el líder transformador busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas, utilizando para ello la motivación para que vayan más allá de sus expectativas.

Por otra parte, los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que los superiores si son los que mantienen el control y dan órdenes a su personal. Esto implica que el estilo de liderazgo es autócrata. Para Valdés, (Ob.cit.), el liderazgo autocrático se caracteriza por lo siguiente: las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él, posibilita decisiones rápidas, existe poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades, la comunicación es unilateral.

Variable: Elementos del Liderazgo

Indicadores: Comunicación, Compromiso, Prestigio y Visión compartida.

Tabla 3. Elementos Del Liderazgo

Nº	ÍTEMS	Sí		No	
		F	%	F	%
16	¿Se mantiene informado al personal?	19	82	4	18
17	¿Se promueve la comunicación entre superiores y subordinados?	14	61	9	39
18	¿Se mantiene el compromiso con la organización?	17	74	3	26
19	¿Se cuida el prestigio de la organización?	15	65	8	35
20	¿Se tienen en cuenta la participación de los subordinados en la visión de los procesos de cambio?	6	21	17	79

Fuente: Del Canto y Escalona, K. (2017).

Se puede apreciar que los empleados encuestados en la empresa del sector comercio y servicio, contestaron que, si se mantiene informado al personal, esto implica que la comunicación como elemento del liderazgo es empleada, pero le falta efectividad. En tal sentido, los empleados deben estar al tanto desde un principio sobre los objetivos, metas y valores de la empresa, sólo así canalizarán su esfuerzo para lograr el éxito de ésta.

En este mismo orden de ideas, si se promueve la comunicación entre superiores y subordinados, pero no en gran porcentaje, por lo cual falta mayor comunicación entre superiores y subordinados. Al respecto, Byler (2014), hace referencia a que, la comunicación descendente aporta información sobre qué, cómo deben hacer las personas y lo que se espera de ellas.

Por otra parte, si se mantiene el compromiso con la organización, mientras que poco más de la cuarta parte de ellos respondieron que no. Esto implica que el compromiso es un elemento del liderazgo que, si bien se mantiene en la compañía, puede mejorarse. El compromiso organizacional es, según Spencer y Spencer

(1993), reseñado por Palomo (Ob.cit.: 65), la habilidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que se promuevan los objetivos y necesidades de la organización.

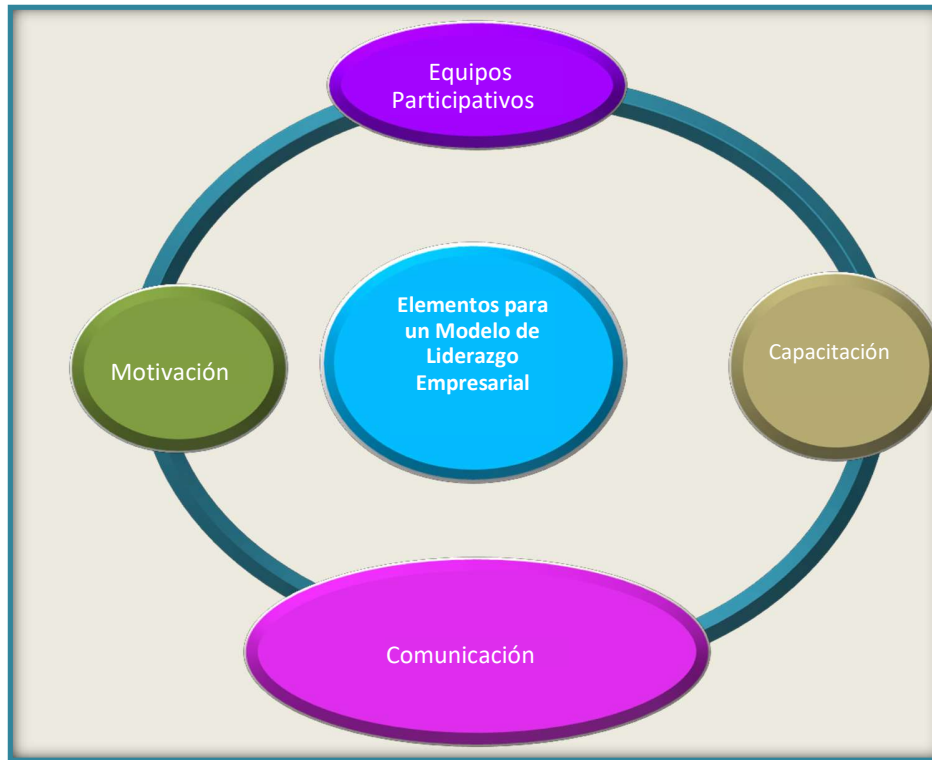
De igual manera, se cuida el prestigio de la organización, esto implica que la reputación y la imagen podrían mejorarse con un buen liderazgo. Gutiérrez (2012:9), afirma que la imagen de la organización “es una sólida estructura mental voluntaria o involuntaria que llega a la opinión pública y sostiene la credibilidad de empresas, corporaciones y personas”.

Para finalizar, no se tiene en cuenta la participación de los subordinados en la visión de los procesos de cambio, esto implica que la participación es mínima, por lo que se mayor participación en la organización. En cuanto al liderazgo participativo, Carrión (Ob.cit.), señala que enfoca: “trabajo en equipo, gestión de los conflictos e influencia”. Esto implica que en la empresa objeto de estudio hay conflictos.

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario, los estilos de liderazgo presentes son: coercitivo, autoritario y autócrata, porque no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, no se motiva de manera efectiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, los superiores mantienen el control y dan órdenes a su personal.

Con base a lo anterior se establecieron los elementos de un modelo de liderazgo empresarial.

Figura 1. Elementos para un Modelo de Liderazgo Empresarial



Fuente: Del Canto y Escalona, K. (2017).

A continuación, se explican brevemente los elementos del modelo:

Motivación: los líderes de la empresa deben aplicar medidas orientadas a motivar a los trabajadores, mediante estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios, como los escudos institucionales, club de líderes, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos que sean diseñados para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos. Deben establecer un sistema de compensaciones e incentivos para los trabajadores, basados en el desempeño laboral y asociado a claras políticas de retención, tales como: Entrega de premios en actos públicos, promover concursos en períodos cortos, estableciendo metas y objetivos, con pronta entrega de premios como créditos para vehículos, planes de viviendas, ampliación de seguros, entre otros.

Participación: se persigue superar cuatro grandes retos que hoy tienen las

organizaciones, entre ellos el desafío de la toma de decisiones con el objetivo de descentralizar el poder de la toma de decisiones situada en los niveles directivos. Debe enfocarse en la constitución de grupos multidisciplinarios, lo que significa que los empleados son los vehículos principales para lograr el trabajo central de la organización, proporcionando de esta manera ventajas competitivas y contribuyen a elevar la creatividad y la innovación, lo que contribuirá a que la diversidad interna coincida en variedad y complejidad con el entorno con el que tratan, se promueva el aprendizaje organizacional para coleccionar, analizar, motivar, diseminar y usar información relevante para su desempeño, promoviendo así un ambiente de trabajo colaborativo.

Capacitación: Se hace necesario para la empresa objeto de estudio el liderazgo coaching o capacitador, deben enfocarse en la implantación de programas formativos que posibiliten el desarrollo profesional de los trabajadores. La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.

Comunicación: Los líderes de la empresa objeto de estudio deben comunicarse efectivamente con los trabajadores y con todas las personas que conforman la organización, en pro de estar al día en lo que sucede, qué hacer y tomar decisiones beneficiosas para la empresa. En tal sentido, deben divulgar las acciones para el fortalecimiento del liderazgo, a través de correo electrónico, carteleros, memorándums y/o reuniones, con incentivos que atraigan a los trabajadores.

Conclusiones

En Venezuela, las constantes variaciones económicas obligan al sector empresarial a planificar de manera sistémica las metas, por consiguiente, este panorama demanda urgente de un modelo de liderazgo en las empresas del sector comercio y servicio, como herramienta para la gerencia que contribuye a que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales. De hecho, la crisis y la

incertidumbre han impactado de manera negativa en el sector empresarial, ocasionando cambios en el mercado y, en la manera de hacer negocios. Indudablemente, en los últimos años en el país se ha observado el surgimiento de nuevos entornos económicos, influenciados por los constantes cambios organizacionales, que se imponen a las mismas exigiendo que se adapten a las nuevas realidades, lo que implica un liderazgo innovador para que las empresas permanezcan en el mercado y que además se mejoren los rasgos del liderazgo actual.

En las organizaciones de comercio y servicios, se encontró que los superiores tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismo, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades y requieren mejorar porque impactan de manera negativa en la que afectan la motivación laboral, el desempeño, el clima laboral y la productividad de la empresa.

En relación a los estilos de liderazgo, dependen de la situación, dado que el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. En efecto, los buenos líderes saben adaptar sus estilos a la situación inmediata, lo que significa una perspectiva de contingencia que tiene un enfoque supervisor que se ocupa de gestionar a los empleados y no de dirigirlos hacia el futuro.

En cuanto a los estilos de liderazgo en dichas empresas se evidenció que los estilos de liderazgo presentes son: coercitivo, autoritario y autócrata, porque no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, no se motiva de manera efectiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, los superiores mantienen el control y dan órdenes a su personal.

Para finalizar no existe un único modelo que pueda contener los elementos necesarios para plantear un modelo de liderazgo que funcione de manera efectiva para dicha compañía, por lo que conviene la unificación partiendo del modelo de liderazgo situacional, trayectoria – meta, además del liderazgo afiliativo y coaching,

que contienen los siguientes elementos: comunicación, participación, motivación y capacitación.

Referencias

- Abarca, Nureya (2013). *El Líder como Coach*. El Mercurio Aguilar, España.
- Abreu, Iván (1998). *Líderes e Imagen Pública en Venezuela*. Fondo Editorial de Humanidades y Educación. UCV. Caracas.
- Agüero, Mario. (2010). *Gerencia y Liderazgo en la Administración de la Unidad de Atención Integral de Medicina de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Ayoub, José (2011). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la Administración Pública Mexicana*. Mind Garden, INC. Usa.
- Byler, Jon (2014). *El Arte del Liderazgo. Desarrollo de Habilidades para Liderar el Pueblo de Dios*. Grupo Nelzon, Inc. Estados Unidos.
- Carrión, José (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. ESIC Editorial. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Ediciones Gaceta Oficial 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Marzo 24, 2000. Caracas.
- Del Canto, Ero (2014). *La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales*. Editorial Signos Ediciones y Comunicaciones, C.A. Venezuela.
- Gutiérrez, Manuel. (2012). *Propuesta para el Desarrollo de la Imagen Corporativa para Posicionar en el Mercado a las Pequeñas y Medianas Empresas*. Trabajo de Grado no publicado. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Hayes, Nicky (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo*. Paraninfo, S.A., España.
- Hidalgo, Manuel (2000). *Liderazgo Político y reforma Económica. El Caso de Venezuela*. Ediciones UCV. Caracas.
- Mcshane, S; Glinow; M (2010). *Enciclopedia Gerencial Máster de negocios. Liderazgo y recursos humanos*. Edición especial para El Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas-Venezuela. Barcelona.

- Mendoza, Martha y Ortiz, Carolina (2014). *Las Ocho Dimensiones del Liderazgo Transformacional*. Recuperado de: <http://www.altag.net/las-ocho-dimensiones-del-liderazgo-transformacional/>. Consulta: 2017, febrero 20.
- Palomo, María (2008). *El Perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en la Comunidad de Madrid*. ESIC. España.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Editorial Pearson Educación. México.
- Ruíz, Moisés (2008). *¿Para quién sirve un líder?* Editorial Díaz de Santos. España.
- Varela, Rodrigo (2005). *Innovación Empresarial*. Pearson Educación. Colombia.

CAPITULO 21

ESTRATEGIAS DE REACTIVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS ANTE LA PANDEMIA COVID-19

Neyda Ibáñez
Rubén Castillo
Miguel Mujica

Introducción

La pandemia por el coronavirus SARS CoV-2 es un fenómeno global, que afecta a todos los países del mundo, y que ninguna empresa tenía previsto la aparición de la pandemia en su análisis externo, tal como argumenta la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020), ha afectado a las economías latinoamericanas, aunque con intensidades distintas, y como sucedió en otras pandemias, se trata de un virus que era desconocido, y que por lo tanto no existía vacuna, ni tratamientos médicos universalmente eficaces, y hasta ahora, la única manera de controlar la pandemia es mediante la prevención que, en general, implica las restricciones a los contactos físicos sociales, y por lo tanto, de limitación de las actividades económicas.

Para la CEPAL (2020, p. 3) habría tres etapas de abordaje en situación de pandemia: 1) La primera se relaciona con las medidas de emergencia que hay que tomar en corto plazo. 2) La segunda se producirá cuando, una vez controlados los focos de esa epidemia, haya que concientizar que estamos ante el comienzo de una nueva normalidad, al convivir con un virus que, sin controles sanitarios y sociales, puede volver a difundirse. “En esta etapa se mantendrán muchas de las restricciones a las actividades económicas y sociales, y la economía funcionará a media marcha, con diferencias entre sectores. Esta etapa es la que habitualmente se denomina de reactivación”.

La tercera etapa, indica la CEPAL (2020) que tendrá lugar cuando no haya peligro de contagio, una vez que exista la vacuna y la mayoría de la población se haya inmunizado, implicando una realidad distinta en cada país según la duración e intensidad de las dos primeras etapas, las medidas económicas y sociales que se hayan tomado y las capacidades institucionales, productivas y tecnológicas acumuladas, e inclusive los cambios en el escenario económico y político internacional, puesto que los países entrarán a la segunda y tercera etapas en diferentes momentos y en condiciones distintas.

En este sentido, es de interés el presente estudio para la reactivación o segunda etapa, y considerando que la crisis se presenta, según estudios de la CEPAL (2020) con mayor intensidad en los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo, con mayor capacidad de empleo y tecnológico, entre ellos se encuentra el sector automotriz. Para la CEPAL (ob. cit., p. 5) debe implementarse políticas adecuadas para fortalecer el sector automotriz y las otras ramas productivas tecnológicas para evitar la profundización de los problemas estructurales de las economías de la región, y de no implementarse, existe una elevada probabilidad de que se genere un cambio estructural regresivo que conduciría a la reprimarización de las economías de la región, y presenta las siguientes cifras

En el Brasil, la producción industrial cayó un 8,2%. Sin embargo, la caída ha sido mucho más acentuada en los sectores de autos y autopartes (-31,1%) y 'otros equipos de transporte' (-30,7%), que incluye la industria aeroespacial... En la Argentina, la producción industrial disminuyó un 13,5% y los sectores de automóviles (-40,4%), autopartes (-37,8%), motocicletas (-56,2%)... En Colombia la caída fue de un 7,7% para el total de la industria y los peores resultados se dieron en los sectores de cuero y calzado (-37,8%) y autos y autopartes (-36,9%)... (pp.5-6).

El sector automotriz en Venezuela está seriamente afectado, según Ibañez y Castillo (2019) manifiestan que se registró para el cierre del año 2018 un descenso en las ventas de vehículos Completely Knock Down (CKD) o kit de ensamblaje de 14,6% con respecto a 2017 y una reducción de 98,7% respecto a 2008, mientras

que las ventas de autopartes para 2018 se redujeron en un 45,5% con respecto a 2017 y en un lapso de 10 años, 2008-2018 una disminución del 89,8%; y en la actualidad se demuestra un mayor el declive ante la pandemia.

Las Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas (PyMIS) han sido afectadas, y son de interés en la estructura productiva y en la reducción de brechas internas como expresan la CEPAL (2020); Banco Mundial (2020); Peraza (2018); Luna (2013), considerando a las PyMIS como aquellas empresas que generan mayor impacto en la economía de una nación, debido a su capacidad de absorber parte de la población activa, su flexibilidad, así como su adaptabilidad para satisfacer las necesidades del mercado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018) expresa que las PyMIS suelen tener entre el setenta y el noventa por ciento de los empleados, demostrando su importancia en cualquier economía. En Venezuela, de acuerdo con Utrera (2019) las PyMIS representan el mayor generador de empleo ocupando el 67% de la fuerza laboral venezolana.

Por esta razón se ha ubicado el estudio en las PyMIS del sector autopartes, y específicamente del Estado Carabobo en Venezuela, por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que en éste se ha concentrado el 72% de las empresas de autopartes del país, lo que a su vez representa un volumen importante en la generación de empleo y de su cadena de suministros, y por lo tanto de interés en el estudio de las estrategias de reactivación en el sector considerado por la CEPAL como ramo que ayuda a la disminución de las brechas internas en la estructura productiva.

Por consiguiente, se establece como objetivo general: determinar las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020. En consecuencia, el desarrollo de este artículo se organizó en cuatro partes: en la

primera se muestra la situación contextual, la segunda sección para la metodología empleada. La tercera muestra los resultados; y en la cuarta parte se encuentran las conclusiones.

Situación contextual

La crisis económica venezolana se encuentra agravada por la pandemia COVID-19, ocasionada por el coronavirus SARS CoV-2, que ha azotado una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas, tal como lo expresa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). En Venezuela se está afrontando la peor crisis histórica de sus indicadores macroeconómicos, descrito por la CEPAL (2018) durante el año 2018 se vio afectado por los altos índices de inflación y decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Técnicamente Venezuela ingresó al túnel de la hiperinflación en noviembre de 2017, y en el mes de julio 2020 se reporta 55% de acuerdo a las cifras de la comisión de finanzas de la Asamblea Nacional (2020). Para diagnosticar este tipo de inflación la mayoría de los economistas emplea la definición que en 1956 estableció Phillip Cagan, un país sufre hiperinflación cuando la inflación alcanza 50% en un mes y culmina cuando en un período de doce meses no ha habido otro mes de 50%.

En este sentido, Mujica, Ibañez y Castillo (2020) manifiestan que el tamaño de la economía se redujo por sexto año consecutivo, y estiman con los datos del Banco Central de Venezuela, que este año 2020, culminará con una contracción acumulada del 81% respecto al PIB de 2013, y revelan que Venezuela se encuentra en una mega depresión, dado que la depresión incluye dos características necesarias: 1) un declive del PIB mayor del 10%; y 2) una recesión que dure 3 o más años.

Adicionalmente a principios del año 2020, los precios internacionales del petróleo colapsaron, impidiendo mantener la tendencia del gasto social, así referido por el Banco Mundial (2020), lo cual conlleva a consecuencias negativas, que en conjunto con una disminución histórica de caída de la producción que revela la Organización

de países exportadores de petróleo, OPEP (2020) de un aproximado de 3.500.000 barriles diarios a 393.000 barriles diarios para el mes de junio 2020, siendo esto los registros más bajos en los últimos 85 años.

Entre las causas de esta disminución de la producción petrolera venezolana, Bull y Rosales (2020) mencionan, la falta de inversión estatal en mantenimiento de plataformas y taladros, además, de la ausencia de inversión en los recursos públicos y privados en proyectos de exploración y explotación, aunado a las sanciones provenientes del Departamento del Tesoro de Estados Unidos de América, hace que decaigan los demás sectores que dependen de ella, y en consecuencia la pérdida de mercados globales.

Esta crisis histórica para Venezuela, además se exagera por la pandemia, que ha influido en una importante disminución sostenida de la producción y el consumo, tal y como se refleja en la CEPAL (2020), las restricciones sociales, han conllevado a la gran mayoría de las empresas a registrar fuertes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades, y agrega:

... La interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando... Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. (p. 3)

Esto incide en el incremento del desempleo, debido a la situación económica venezolana aunado al fenómeno global de la pandemia, que afecta a todos los países del mundo, aunque con intensidades distintas. Para la CEPAL (2020, p.3) en cada economía de América Latina, se producen consecuencias económicas asociadas a las crisis sanitaria del COVID-19 que afecta la demanda y la oferta internas, y también a la demanda y la oferta mundiales. "Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del PIB se generan en sectores fuertemente golpeados por la crisis".

Ante esto, Mujica, Ibañez y Castillo (2020) manifiestan que la disminución de la dimensión económica es importante para la cuantificación del desarrollo sustentable, tal como es medido por las Naciones Unidas, ONU (2001) a través de la triada dimensional medioambiental, social y económica, en esta última el incremento del desempleo, la restricción del crédito, en gran parte por los encajes legales, la invariabilidad de las tasas de interés.

Asimismo, el control de precios establecido de igual manera por el Estado venezolano a través de la Superintendencia de Precios Justos, además de un control cambiario establecido en el país desde el año 2003 que de cierta manera ha sido liberado, pero con una devaluación del bolívar, que incide en la pérdida del poder adquisitivo, y actúa como mecanismo impositivo a la sociedad venezolana, el deterioro de los niveles de las reservas internacionales, la dificultad para honrar los pagos de deuda y la dificultad para acceder a financiamiento internacional.

Además se une a esta situación venezolana, lo que Bull y Rosales (2020) mencionan en relación a la informal dolarización de algunos sectores de la economía, y según información suministrada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) citado en Martínez y González (2020) Venezuela ha finalizado esta segunda década del siglo XXI, con más de 4.700.000 migrantes esparcidos por el mundo.

En el ámbito microeconómico, para el momento de este estudio, no se ha derogado la normativa legal vigente establecida en Venezuela, entre ellos el pago de impuestos, los aportes patronales, el desmantelamiento de las cadenas productivas, la precariedad de los servicios básicos (agua, electricidad, telecomunicaciones, transporte, entre otros), y según datos de la Federación de las Cámaras de Comercio del Istmo Centroamericano, Fecamco (2020) el 50% de las empresas necesitarían entre cuatro y nueve meses para recuperar el nivel de facturación previo a la crisis por la pandemia.

Para Fecamco (2020), la situación se agrava entre las microempresas, que necesitarían un período que va de siete meses a más de un año para lograr este objetivo. De allí, destaca la CEPAL (2020) aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las PyMIS, por su peso en la estructura empresarial de la región.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018) expresa que las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) suelen tener entre el setenta y el noventa por ciento de los empleados, demostrando su importancia en cualquier economía. Por ello hay que tomar en cuenta la productividad de las PyMIS en este contexto descrito, tal como explica la CEPAL (2020) :

El impacto será muy diferente según el sector y el tipo de empresa. Varios de los sectores fuertemente afectados, como el comercio y los hoteles y restaurantes, cuentan con gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas, que serán las más afectadas (p. 6)

Con base en lo anterior, la CEPAL (2020) clasifica los sectores económicos y expone la intensidad de los efectos de la pandemia, para cada uno de ellos, y estima que un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia. Más aún, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada. Tal como se observa en el siguiente esquema N° 1.

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Esquema N° 1. Intensidad de los efectos de la crisis de la pandemia , por sector de actividad económica

Fuente: CEPAL (2020, p.4)

De acuerdo al esquema anterior, el sector automotriz se encuentra fuertemente afectado por la crisis derivada de la pandemia, y éste es de gran importancia en las economías latinoamericanas por el impacto que puede generar en la reactivación de los otros sectores que dependen de ella. De allí que, los PyMIS autopartistas son sensibles como objeto de estudio, porque generan mayor productividad y tecnología, generación de empleos y sostenibilidad.

Tal como expresa Peraza (2018) el sector autopartes ha contribuido a impulsar el desarrollo del país por su productividad, evidenciado por el impacto sobre el empleo, el aporte para la formación de mano de obra calificada, además de la capacidad para transformarse, y la utilización del valor agregado nacional e inversión de ahorros propios.

Sin embargo, Ibáñez y Castillo (2019) presentaron que el sector automotriz en Venezuela está seriamente afectado, debido a que registró para el cierre del año

2018 un descenso en las ventas de vehículos Completely Knock Down (CKD) o kit de ensamblaje de 14,6% con respecto a 2017 y una reducción de 98,7% respecto a 2008, mientras que las ventas de autopartes para 2018 se redujeron en un 45,5% con respecto a 2017 y en un lapso de 10 años, 2008-2018 una disminución del 89,8%, y aun mayor el declive ante la pandemia.

Por lo que es de interés los estudios sobre las estrategias de reactivación que han aplicado las PyMIS autopartistas, dado que para la CEPAL (2020) se debe tener en cuenta las brechas internas, definida como la diferencia que existe, dentro de cada país, entre la productividad laboral de las microempresas y pequeñas y medianas empresas (PyMIS) y la de las grandes empresas, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, o al menos de mantenerse operativas. De hecho, la CEPAL (2020) recomienda que:

Las brechas de productividad interna y externa que caracterizan la estructura productiva de la región son factores que deben ser tenidos en cuenta al diseñar medidas de política para la reactivación que sean conducentes a un cambio estructural progresivo, es decir, que permitan avanzar hacia sectores con mayor productividad y tecnología, generación de empleos y sostenibilidad. (p. 3)

Es por ello que este estudio se ubica en las PyMIS de autopartes, y del Estado Carabobo por considerar a esta región como emblemática de la empresa nacional, ya que concentra una proporción importante del parque industrial venezolano. Tal como reporta Rodríguez (2019) en el estado carabobeño se ha consolidado el 90 % de las fábricas de neumático, 72% de las empresas de autopartes, 64% de las ensambladoras de vehículos, 60% de la industria química, 55% de la manufactura de alimentos y 60% de la agroindustria.

Por esta razón se ha ubicado el estudio en las PyMIS del sector autopartes del estado carabobeño, que a su vez representa un volumen importante en la generación de empleo y de su cadena de suministros, y por lo tanto de interés en el estudio de las estrategias de reactivación en el sector considerado por la CEPAL

como ramo que ayuda a la disminución de las brechas internas en la estructura productiva. Por consiguiente, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020? ¿En cuánto ha sido afectada la continuidad operativa y de producción de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo en el período abril a junio 2020? ¿Cuáles han sido los factores que afectan la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el período abril a junio 2020?

¿Cuál es la percepción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo sobre las medidas económicas gubernamentales para apoyar a las empresas ante la pandemia del COVID-19, en el período abril a junio 2020? ¿Cuáles son los cambios en los procesos internos de las PyMIS en estudio para el período abril a junio 2020? ¿Cuáles son los principales cambios que han introducido las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para su continuidad operativa y de producción en el período estudiado?

Ante esto, se establece como objetivo general: determinar las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020. En este sentido, la investigación contempla cinco objetivos específicos:

Primero, diagnosticar, en cuanto, ha sido afectada la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el período abril a junio 2020. Segundo, identificar los factores que afectan la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el periodo mencionado. Tercero, describir la percepción de las PyMIS en estudio, sobre las medidas económicas gubernamentales para apoyar a las empresas ante la pandemia del COVID-19, Cuarto, analizar los procesos internos de las PyMIS en

estudio para el período abril a junio 2020, y por último, clasificar los principales cambios que han introducido las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para su continuidad operativa y de producción en el período estudiado.

Materiales y métodos

Este trabajo se ubica en el paradigma *positivista*, el cual según Labra (2013, p.14), “desde un punto de vista epistemológico, el positivismo tiene una posición que se puede resumir a partir de las ideas siguientes, él es dualista/objetivista y una actitud distante y no interactiva del investigador”, caracterizándose por la búsqueda de los hechos o causas de los fenómenos, con independencia de los estados subjetivos de las personas que se encuentran próximas a la investigación, permitiendo obtener una visión de la realidad, como un espacio estable y estructurado.

La elección de un paradigma en investigación se asocia por los objetivos específicos que se basaron en un diagnóstico, identificación, calificación, clasificación y análisis, para la determinación de las estrategias de reactivación de las PyMIS ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020. Además los investigadores de este estudio, por su experiencia y su ontología en el proceso, los conllevaron al uso del *método cuantitativo*, basado en lo hipotético-deductivo considerando que la naturaleza del tema estudiado determinó el método a emplear, tal como expresa Sánchez (2019), se parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular, siendo el objeto de estudio quién, dada su propia naturaleza, determina el método a emplear.

En este sentido, el tipo investigación fue de tipo exploratoria, de campo y descriptiva., ya que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) éste busca especificar propiedades, característica y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En razón a esto se puede afirmar que el presente estudio está enmarcado en este nivel por su intencionalidad de las estrategias de reactivación de las PyMIS ante la pandemia COVID-19.

De acuerdo a lo anterior, se especifica que el grado de abstracción se caracterizó por ser un estudio aplicado o utilitario, según el nivel de conocimientos se ubicó en el tipo descriptiva, y según la estrategia empleada, estilando para la investigación, una combinación de estrategia de campo y documental, en este tipo de investigación se requiere como lo describe la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) que, “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p.14).

Las PyMIS de autopartes conocen su accionar diario, y en consecuencia, se puede diagnosticar, en cuanto, ha sido afectada la continuidad operativa y de producción en el período de pandemia abril a junio 2020, y en consonancia con esto, la identificación de los factores que afectan la continuidad operativa y de producción debido a la pandemia en el periodo mencionado, así como reflejar la percepción en cuanto a las medidas económicas gubernamentales para apoyar a las empresas ante la pandemia del COVID-19, que conllevó a un análisis de los procesos internos, y a una clasificación de los principales cambios que han introducido las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para su continuidad operativa y de producción en el período estudiado. Con todo ello, se determinó las estrategias de reactivación de las PyMIS ante la pandemia COVID-19 desde abril a junio 2020.

De lo señalado anteriormente, la población estuvo conformada por las empresas agrupadas en el gremio que agrupa las empresas más relevantes del sector con una antigüedad de más de 50 años, la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores (FAVENPA), y la componen 58 empresas fabricantes de autopartes.

Para la determinación de la muestra se escogió como técnica de muestreo, el Probabilístico aleatorio simple al azar sin reemplazamiento, dado que la población es relativamente pequeña y finita con todos sus integrantes conocidos, y arrojó como resultado 31 PyMIS de autopartes ubicadas en el Estado Carabobo, sin

embargo, del total de la muestra se logró obtener 61,29% de los instrumentos válidos, es decir 19 cuestionarios en el período abril a junio 2020.

Para la recolección de la información se utilizó *la técnica de la encuesta escrita, la observación participante, y la observación documental*. Cabe considerar, que la observación participante fue fundamental para la recolección de información y corroborarlo con las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario, siendo éste uno de los instrumentos utilizados.

El instrumento fue el cuestionario directo estructurado, con una confiabilidad de alfa de cronbach que dio como resultado: muy alta confiabilidad, considerando que el parámetro alfa obtenido, fue de 0,84 para los ítems manejados según la escala de Likert. Para la validez de criterio se obtuvo con 5 expertos, vinculado con la teoría, que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) cuanto más elaborada y comprobada se encuentre la teoría que apoya la hipótesis, la validación del constructo arrojará mayor luz sobre la validez general de un instrumento de medición, y esta es la validez de constructo.

Para el procesamiento de los datos se diseñó una hoja de cálculo de Microsoft Excel®, de tal manera que permitió desarrollar el proceso de forma automatizada; en la cual se requirió como parámetros de entrada la cantidad de ítems o preguntas realizadas y las respuestas codificadas con un valor del 1 al 5 que respondieron los encuestados por cada pregunta formulada.

Resultados y discusión

Los objetivos específicos, comenzaron por el diagnóstico de la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el periodo de pandemia abril a junio 2020. En respuesta a ello, los entrevistados expresaron que como consecuencia de la paralización de las empresas por el estado de alarma nacional por el COVID-19, en promedio se afectó en un 60% la operatividad de la empresa.

Se identificó los factores que afectan la continuidad operativa y de producción de las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo en el periodo abril a junio 2020 en: 33% baja demanda, 20% incertidumbre en el escenario sanitario, político e institucional, 12% en exceso de tributos fiscales y parafiscales, 10% ineficiencias en la producción, 9% problemas de tecnología en la empresa, 9% escasez de combustible para el transporte y otras operaciones; 7% precariedad de los servicios básicos (electricidad, agua, teléfono, internet, y otros).

Siguiendo con los objetivos, el 92% de las empresas encuestadas perciben que son insuficientes y deficientes las medidas económicas adoptadas por el Gobierno para apoyar a las empresas ante la pandemia del COVID-19, y las medidas no aplican al 80% de estas empresas, sin embargo el 42% se ha articulado por internet con al menos uno de los siguientes: cámaras empresariales, instituciones públicas y centros académicos, con fines informativos que puedan aplicar para sus empresas

Los problemas asociados a la pandemia, llevaron a un análisis de los procesos internos de las PyMIS en estudio, desde abril a junio 2020, ha involucrado un 80% la readaptación y reingeniería organizativa, y de allí un 70% en la formación de nueva cadena de suministro y en la creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente, 20% en la excelencia del recurso humano (personal técnico), 12% imagen de marca, 16% calidad del servicio (soporte técnico).

Adicionalmente, se clasificó los principales cambios que han introducido las PyMIS del sector autopartes del Estado Carabobo para su continuidad operativa y de producción en el periodo de pandemia abril a junio 2020: 23% implementa modalidades de trabajo a distancia y jornadas laborales flexibles; 11% transporte del personal; 12% campañas informativas sobre el COVID-19 través de los canales de comunicación con su personal; 18% desarrolló, adecuación e implementación de medidas de higiene y seguridad laboral; 25% control de los gastos de acuerdo con el nivel de producción; 20% dotación al personal de materiales y equipos de

protección personal (guantes, mascarillas, gel desinfectante, entre otros); 12% facilitar el acceso a personal clave a las redes de la empresa; 1% ningún cambio.

En consecuencia, se determinó las estrategias de reactivación de las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo ante la pandemia COVID 19, entre ellas se tienen: 1) Incremento del tele trabajo; 2) Incremento en los inventarios; 3) Reducción de las operaciones justo a tiempo. 4) Reingeniería en las cadenas de suministros. (más hacia lo local o regional). 5) Reducción de la utilización de oficinas. 6) Revisión constante de precios por la hiperinflación. 7) Optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo. 8) Optimización de las ventas en línea. 9) Creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente. 10) Adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda. 11) Adecuación de la estructura organizativa. 12) Reducción del tamaño de la empresa.

Conclusiones

La principal conclusión del estudio es que las pequeñas y medianas industrias (PyMIS) del sector autopartes del Estado Carabobo han introducido cambios para la continuidad operativa y de producción en el periodo de pandemia abril a junio 2020, y está en capacidad de identificar los factores y las estrategias orientados a la reactivación de la empresa.

En el caso de las PyMIS de autopartes, la pandemia ha incidido en sus procesos internos, y en este escenario refleja que la resiliencia empresarial y reingeniería organizativa se convierte en factores estratégicos para el mantenimiento operativo y de producción de las mismas, y su carencia constituye un factor que afecta el desempeño y los procesos de readaptación y reingeniería organizativa de las PyMIS en estudio.

Cabe resaltar que las pequeñas y medianas industrias de autopartes del Estado Carabobo están conformando un nuevo reto de resiliencia organizacional acorde

con los cambios que han introducido, se han implementado modalidades de trabajo a distancia y jornadas laborales flexibles, y se han postergado eventos, suspendido viajes y apoyado la realización de actividades de sensibilización y difusión de información para la prevención de los contagios y su implantación convergen en estrategias adecuadas a sus relaciones con el entorno actual de emergencia nacional por la pandemia del COVID-19.

Finalmente, se concluye con las siguientes estrategias de reactivación: 1. Incremento del tele trabajo; 2. Incremento en los inventarios; 3. Reducción de las operaciones justo a tiempo; 4. Reingeniería en las cadenas de suministros (más hacia lo local o regional); 5. Reducción de la utilización de oficinas; 6. Revisión constante de precios por la hiperinflación; 7. Optimización y orientación hacia la mejora que garanticen un flujo de caja positivo; 8. Optimización de las ventas en línea; 9. Creación o utilización de estructuras de entrega a destino del cliente; 10. Adecuación o redefinición del portafolio de productos con demanda; 11. Adecuación de la estructura organizativa; 12. Reducción del tamaño de la empresa.

La pandemia se unió a la situación problemática que venía atravesando la economía venezolana desde el año 2018, sin embargo, también mostró la capacidad de adaptación de algunas empresas de autopartes del Estado Carabobo para suplir las debilidades de los sistemas productivos.

Referencias

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2020) *Inflación del mes de julio 2020*. Venezuela: Comisión permanente de finanzas y desarrollo económico de la asamblea nacional. [en línea] Recuperado de <http://www.asambleanacionalvenezuela.org/noticias>
- Banco Mundial (2020). *La economía en tiempos del COVID-19. Informe semestral de la región América Latina y el Caribe* [en línea] Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/events/2020/04/08/la-economia-en-los-tiempos-de-covid19-coronavirus>
- Bull, B; y Rosales, A. (2020). Into the shadows: sanctions, rentierism, and economic informalization in Venezuela. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 109, 107-133.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). Informe especial COVID-19, N° 4. Sectores y empresas frente al COVID-19, emergencia y reactivación [en línea] Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018). *Balance de las economías de América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Autor.
- Federación de Cámaras de Comercio del Istmo Centroamericano, Fecamco (2020). *Resultados encuesta #2: Crisis del Coronavirus en Centroamérica, 11 de mayo* [en línea] <https://www.panacamara.com/wpcontent/uploads/2020/05/200511-PPT-Encuesta-2-VP-Crisis-del-Coronavirus-en-Centroam%C3%A9rica.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (agosto, 2019). *Entorno complejo venezolano para la sustentabilidad del sector industrial*. En E. López (Presidencia del 1er congreso internacional y 2do nacional de ciencia tecnología y empresa de la Universidad Aturo Michelena), Simposio Internacional de investigación en Ciencias Administrativas y Gerenciales: emprendimiento y gestión de negocios.
- Labra, O. (2013). Positivismo y Constructivismo: Un análisis para la investigación social. *Rumbos TS*, 7 (7), 12 – 21.
- Luna, J. (2013). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato* (Tesis Doctoral). Universidad de Celaya, México.
- Mujica, M; Ibáñez, N; y Castillo, R. (agosto, 2020). *Nuevos desafíos de la Administración post pandemia: la ubicación académica de la Administración y estrategias empresariales*. En J. Pineda (Presidencia Colegio de Licenciados en Administración del Estado Carabobo). Ciclo de talleres por el 38 aniversario de la promulgación de la ley de ejercicio de la profesión de Licenciados en Administración, Valencia., Venezuela.
- Martínez, D. y González, D. (2020). Emprendimiento y responsabilidad social empresarial en Venezuela. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 4(8), 89-120.
- Organización de países exportadores de petróleo, OPEP (2020). *Informe mensual del mercado de petróleo - agosto de 2020* [en línea]. Recuperado de <https://momr.opec.org/pdf-download/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2018). *Perspectivas económicas de América Latina*. París: OCDE.

- Peraza, R. (2018). Las PYMIS y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(21), 131-144.
- Rodríguez, J. (2019). *Cámara de Industriales del Estado Carabobo: La Industria Tocó Fondo*. [en línea]. Recuperado de <https://www.venezuelaempresarial.com.ve/noticia.php?post=2993>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13 (1), 102-122.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*, 5ª ed. Caracas: FEDEUPEL.
- Utrera, M. (2019). Factores de desempeño corporativo de las PyMIS del municipio Valencia Estado Carabobo-Venezuela, bajo el enfoque de la competitividad sistémica. (Tesis Doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.

CAPITULO 22

LIDERAZGO EMPRESARIAL DESDE EL ENFOQUE DE COACHING DE VENTA PARA LA EMPRESA MAGIC KINDOM'S C.A.

María Ramírez
Loyda García

Introducción

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se ven en la necesidad de enfrentarse constantemente a nuevos retos, por lo que es imperativo hacer frente a diversos factores que son determinantes al momento de perseguir los resultados esperados y lograr así el éxito laboral, es por ello que se estudian aspectos que ayuden a potenciar el talento humano, siendo este clave para poder concretar tareas ya preestablecidas y cumplir con la misión de la organización.

En este orden de ideas, la administración tiene como objeto el estudio de las organizaciones en general, empleando para ello el proceso de planificación, organización, dirección y control. Según Torres y Mejías (2006: 128) la administración es “es el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de capacidades colectivas que alineados por la estrategia de la organización permiten dar continuidad a las organizaciones”. Consecuentemente se plantea como un conjunto de ideas y herramientas que permiten la agilización de procesos y aprovechamiento de recursos, mediante la integración social.

Por su parte, las organizaciones necesitan de una administración eficiente para perdurar en el tiempo y poder llevar a cabo los objetivos planteados, es así como se manifiesta la importancia del liderazgo, puesto que será el líder el responsable del cumplimiento de las metas trazadas de una manera más eficaz. En otras palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización, ya que los líderes son capaces de

movilizar y orientar el talento, la inteligencia, el compromiso, la energía y los sentimientos de su equipo hacia el logro de un objetivo común.

De acuerdo con Knootz y Heinz (2007: 144) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. Concluyendo entonces, que el líder de una organización ejerce algún efecto en el proceder de sus colaboradores y es el encargado de motivar a sus seguidores con el logro de objetivos, para lo cual entonces, necesita el uso de métodos que proporcionen técnicas para el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

Es allí donde surge el uso de herramientas gerenciales, que permitan una gestión hacia el logro de los objetivos, proponiendo alternativas de crecimiento, potencializando el talento de las personas y la sinergia del trabajo en equipo. En toda organización es imperativo el desarrollo y aplicación de tendencias que ayuden a maximizar los talentos individuales para consecutivamente lograr resultados positivos en todos los niveles de la organización de forma coherente que tengan relación con la misión y visión organizacional.

En este orden ideas, la gerencia de las organizaciones deben promover el uso de herramientas que estimulen el funcionamiento de equipos de trabajo como unidad, entendiendo así que las necesidades de la organización, como equipo, están por encima de las individuales. De ahí que sea imperativo la aplicación de herramientas que prioricen el talento humano como medio de resolución de conflictos y se trabaje consecuentemente en soluciones que equilibren tanto las necesidades colectivas como las individuales, logrando así beneficios para el éxito en la organización; tal es el caso del coaching empresarial que con el pasar del tiempo se ha convertido en una tendencia, debido a los resultados que ofrece.

Según una encuesta desarrollada por la Internacional Coach Federation (ICF: 2014), “el 96% de las compañías que han usado este método repetiría su aplicación en el futuro, debido a los buenos resultados que ofrece”, ya que son múltiples las ventajas para los individuos que van desde aumentar la autoconfianza y mejorar la

eficiencia y la satisfacción laboral, como para las empresas que impulsa la creatividad e innovación en los equipos, contribuyendo entonces a cumplir con los objetivos y metas trazadas por parte de la organización.

Adicionalmente, la ICF establece que el coaching empresarial (ICF: 2014) es “un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”. De esta manera dicho organismo internacional sostiene que la implementación de esta metodología es una manera de guiar a todos los involucrados a ampliar sus capacidades y fortalezas, estimulando la motivación, fomentando la comunicación, confianza, tenacidad, trabajo en equipo y contribuir al sentido de pertenencia y empoderamiento de los trabajadores, factores que conllevan a impulsar la consecución de objetivos.

Así mismo, el coaching se fundamenta en modificar las relaciones que surgen en las organizaciones transformándolas del tradicional rol del jefe al de facilitador, siendo así una persona más cercana, con la cual se puede trabajar en conjunto para el alcance y logro de metas fijadas, donde el facilitador trabaja en pro de reforzar la autoestima de su equipo de trabajo y sirviendo de apoyo para la resolución de las dudas que surjan a lo largo del proceso para que el empleado pueda evolucionar en la consecución de sus objetivos y saque lo mejor de sí mismo.

En este orden de ideas Salazar y Molano (2000) explican que:

El coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada –con herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento y desarrollo de competencias para la productividad en el trabajo, acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo- cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados en ventas y utilidades y las proyecta al grupo de los líderes del mercado. (p.4)

Cada vez más, el coaching empresarial ha contado con auge en Europa, Estados Unidos y América Latina, incluyendo así a Venezuela, sin embargo, su aplicación no ha sido implementada en la mayoría de las empresas, probablemente debido a la desconfianza y temor que pueden generar las nuevas tendencias. En tal sentido, el coaching busca que las personas que hacen vida en las organizaciones expandan su potencial y logren los objetivos trazados con el mayor de los éxitos, ya que es una herramienta que promueve el desarrollo de los individuos haciéndoles responsables de sus acciones y consecuencias, dentro de una sociedad cada vez más competitiva.

Ahora bien, Salazar y Molano definen el coaching como:

Un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada. (p. 4).

Con ello se aborda al coaching como una manera integral de liderar y movilizar equipos hacia objetivos de gran desempeño, ejerciendo un liderazgo particular, que se implementa desde la visión del equipo, guiándolo y conduciéndolo en el crecimiento personal para posteriormente desarrollar el talento humano conjuntamente con la organización.

En consecuencia, el coaching como un sistema integral, plantea cambios significativos que ocurren en paradigmas sobre el estilo de liderar equipos de ventas, el coach de ventas construye una visión de liderazgo que inspire a su equipo

de trabajo a la consecución de las metas planteadas. Es así como Salazar y Molano (2000: 42) hacen referencia al coach de ventas como “un líder que posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo a caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad”.

Es por ello que se procedió a estudiar el caso de la empresa Magic Kindom's C.A., la cual es una empresa ubicada en Maracay, estado Aragua que ofrece a sus clientes variedad de calzados para niños y niñas de diferentes edades y excelente servicio, con una trayectoria que le ha permitido posicionarse en el mercado regional, generando así la rentabilidad esperada por sus accionistas, debido al compromiso que hay para con la sociedad.

Sin embargo, las investigadoras evidenciaron que existen limitaciones por parte de la gerencia para el manejo del personal en virtud del escaso compromiso en el cumplimiento de sus funciones; también hay deficiencias en las habilidades para una comunicación efectiva entre la alta gerencia y el personal, conllevando así a que el manejo de conflictos se dificulte ya que es influenciado por la no comunicación asertiva. Por otro lado, existe baja motivación en el personal para el logro de los objetivos de la organización, resultando que la satisfacción de necesidades del mismo se ve afectada ya que los beneficios obtenidos no son sostenibles.

De esta forma, el liderazgo en la organización se ve afectado ya que no cumple con lo esperado por los colaboradores de forma tal que se potencia en la preparación y capacitación para impulsar y promover las ventas, que es el objetivo principal para la organización en estudio.

Es así como, el líder debe convertirse en un mentor para el talento humano, con una visión en ventas diferente que va más allá del solo hecho de vender y cuantificar lo vendido, sino que debe considerar las habilidades del personal con que cuenta y ser entonces, un desarrollador de vendedores potenciales, convirtiéndose en un coach de ventas que refleje su compromiso con la organización y con la gente que lo acompaña en su labor, para lo cual debe propiciar un clima de confianza,

empoderamiento y ofrecer las herramientas necesarias para lograr los objetivos planteados en la organización.

En atención a lo anteriormente planteado se formulan los siguientes objetivos. Como Objetivo General: Analizar el liderazgo empresarial desde el enfoque del coaching de venta en la empresa Magic Kindom's C.A. Como Objetivos Específicos: Diagnosticar la situación en cuanto al liderazgo empresarial en la empresa Magic Kindom's C.A., Describir los elementos intervinientes en el liderazgo empresarial de la empresa Magic Kindom's C.A., Identificar las funciones requeridas por el líder empresarial desde el enfoque del coaching de ventas para la empresa Magic Kindom's C.A., Determinar las fortalezas y debilidades del liderazgo empresarial en la empresa Magic Kindom's C.A.

El cumplimiento de dichos objetivos permitió evidenciar la importancia de la aplicación de nuevas tendencias para ser partícipe del cambio y no quedar fuera de este desarrollo, lo que implica una reestructuración total, dejando a un lado el pensamiento habitual y construir una nueva visión que repercuta en la optimización y alcance exitoso de las metas de las organizaciones, es decir, un cambio que trascienda y beneficie a todo el personal que forman parte de las instituciones. Para el logro de esto, se necesita contar con personas motivadas, satisfechas, productivas y con un alto sentido de pertenencia hacia su trabajo, desarrollando capacidades y habilidades de aprendizaje, que beneficien al individuo y consecuentemente a la organización en general.

Metodología

El presente estudio se enmarca dentro de un paradigma mixto orientado bajo los enfoques cualitativo y cuantitativo. Asimismo, el estudio se correspondió con una investigación de campo dada la obtención de datos, de forma directa, de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna de las condiciones existentes en dicha realidad, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009), con un apoyo documental y con un nivel de tipo descriptivo.

La población estuvo conformada por un (01) gerente general y seis (06) vendedores y en vista de que la población es finita, pequeña y de fácil acceso, no se realizó extracción de tipo muestral. En relación a la técnica de recolección de información, se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación directa y como instrumentos, el cuestionario tipo Lickert, la guía de entrevista y la guía de observación.

Finalmente, se procedió a codificar, tabular y analizar los datos utilizando, a través de técnicas de tipo cuantitativa propias de la estadística descriptiva; es decir, un análisis interpretativo y deductivo, mientras que para el enfoque cualitativo se utilizó la triangulación y categorización.

Por su parte, para la validez se expuso el cuestionario a juicio de tres (3) expertos en el área, quienes verificaron la medición de las variables que posibilitan llegar a conclusiones útiles asegurando su conformidad con los objetivos de la investigación. Mientras que la confiabilidad se logró mediante una fórmula estadística para determinar el Alpha de Crombach, en la que al sustituir los valores se obtuvo un resultado de 0,63 de confiabilidad. Demostrando que la confiabilidad del instrumento de recolección de información requerida en la investigación es alta.

Análisis

Según las técnicas utilizadas para recolectar la información requerida en el presente estudio, se determinó que el líder empresarial de la empresa Magic Kindom's C.A., posee variadas características positivas que le han permitido con el transcurrir del tiempo llevar adelante la organización y a su equipo de trabajo por un camino que busca el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por lo tanto, para la dimensión del Liderazgo Empresarial dentro de la organización se considera que en términos generales existen elementos que resaltan al momento de ejercer liderazgo, tales como: dominio de personal, motivación, influencia motivacional, incentivos recibidos, confianza, locus de control, control de emociones y empatía.

Tabla 1. Dimensión: Liderazgo Empresarial

Items	MF	F	AV	CN	N	Total
1. El gerente posee dominio del personal	50%	33%	17%	0%	0%	100%
2. Se encuentra motivado con el rol desempeñado dentro de la organización.	0%	67%	33%	0%	0%	100%
3. Se siente motivado por la influencia de sus superiores en el trabajo.	33%	17%	50%	0%	0%	100%
4. Recibe incentivos que motiven su rol desempeñado dentro de la empresa	0%	67%	33%	0%	0%	100%
5. Existe confianza con sus compañeros de trabajo.	17%	33%	50%	0%	0%	100%
6. Existe confianza con sus superiores.	0%	67%	33%	0%	0%	100%
7. La productividad de la empresa se ve afectada por sus acciones.	0%	0%	33%	17%	50%	100%
8. Ofrece a los clientes un trato cordial.	17%	33%	50%	0%	0%	100%
9. El gerente controla sus emociones al momento de dar órdenes.	0%	0%	50%	50%	0%	100%
10. El gerente controla sus emociones al momento de asignar tareas.	0%	50%	17%	33%	0%	100%
11. El gerente controla sus emociones al momento de realizar llamados de atención.	0%	17%	50%	33%	0%	100%
12. Percibe empatía por parte del gerente hacia sus colaboradores.	33%	50%	0%	17%	0%	100%
13. El gerente entiende sus emociones.	17%	33%	50%	0%	0%	100%

Para medir la dimensión de los elementos intervinientes del Liderazgo Empresarial, se miden aspectos como: el reconocimiento de talento por la ejecución de sus labores, la comunicación, asignación de tareas. Lo que permite concluir que mayormente hay buena comunicación por parte de todos los miembros que forman parte de la organización, así como de la gerencia hacia los subalternos, así mismo se consideró el trabajo en equipo, el compañerismo, la percepción que tienen los trabajadores ante el manejo de conflictos, concluyendo que los encuestados sienten que hay ocasiones en las que existen soluciones coherentes para que en el caso

de presentarse conflictos, estos sean manejados correctamente, sin embargo el manejo de conflictos representa un factor fundamental para que impere un clima organizacional ameno que consecuentemente genera resultados positivos en la productividad. Finalmente, se mide el empoderamiento de los participantes dentro de la organización, (Tabla 2).

Tabla 2. Elementos intervinientes del liderazgo empresarial

Items	MF	F	AV	CN	N	Total
14. Se reconoce el talento por la ejecución de sus labores en la organización.	0%	17%	83%	0%	0%	100%
15. Hay una comunicación efectiva entre los miembros de la empresa.	17%	67%	17%	0%	0%	100%
16. La asignación de tareas por parte de la gerencia, es comunicada de forma clara.	33%	17%	50%	0%	0%	100%
17. En la empresa se estimula el trabajo en equipo.	17%	33%	50%	0%	0%	100%
18. La gerencia incentiva el compañerismo dentro de la organización.	0%	83%	17%	0%	0%	100%
19. En el momento de conflictos, se ofrecen respuestas oportunas para el manejo de los mismos.	33%	50%	17%	0%	0%	100%
20. Se siente empoderado con el proceso productivo de la empresa.	0%	17%	50%	33%	0%	100%
21. Siente compromiso con los resultados que obtenga la empresa.	33%	17%	50%	0%	0%	100%

Producto de la categorización, se evidencia, que las funciones requeridas por el coach de ventas son: Liderazgo visionario e inspirador, Seleccionador de talentos, Entrenador del equipo, Acompañamiento de vendedores en el campo, Consultor del desempeño individual de los vendedores, Motivador y mentor de desarrollo de carrera, Gestor del trabajo en equipo y Estratega innovador, las cuales llevan consigo habilidades que el gerente debe desarrollar para trabajar en forma mancomunada con su equipo de trabajo. (Figura 1).

Figura 1. Funciones del Coach de Ventas



En cuanto a las fortalezas, se encuentran que posee dominio del personal, una actitud positiva, así como también es un individuo que maneja la automotivación que logra transmitir en algunos casos a sus colaboradores. De igual forma es una persona empática, que entiende de las emociones de los demás y que debido a su honestidad profesional, permite facilitar la confianza y comunicación en el equipo de trabajo.

Sin embargo, también se evidenciaron factores negativos, tanto por parte de la gerencia como de los vendedores, los cuales se llamaron debilidades, que afectan

al personal y consecuentemente a la organización en general, perjudicando entonces la productividad organizacional. Dichas debilidades fueron falta de compromiso y de sentido de pertenencia mostrado por parte de los vendedores, así como una disciplina escasa en sus obligaciones laborales. Por su parte, el gerente exhibe una delegación de sus funciones como líder empresarial, en cuanto al entrenamiento de su equipo, el cual lo deja en manos de aquel personal, que a su juicio considera más capacitado, quitándose así parte de su responsabilidad como gerente, lo que lleva a un incumplimiento de su rol como líder empresarial y a establecer que no existe una planeación estratégica definida. A su vez, en el momento en que ocurren conflictos, los mismos no se solucionan de inmediato, dejando entonces que los problemas se alarguen y acentúen.

Conclusiones y Recomendaciones

El coaching, aporta una nueva manera de comprender el lugar de trabajo como un sitio propicio para explotar valores como lo son la energía, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento, trabajo en equipo, entre otros. Es el papel que interpreta el coach, su forma de actuar y la compatibilidad que demuestra con su equipo de trabajo lo que lleva a plantear al coaching como una herramienta de dirección y movilización hacia logros.

Es por ello que en esta investigación se estudió el liderazgo empresarial desde el enfoque de coaching de venta para la empresa Magic Kingdom's C.A., por lo que se diagnosticó la situación existente del liderazgo, así como los elementos intervinientes en el mismo. Adicionalmente se identificaron las funciones requeridas por el líder empresarial desde el enfoque de coaching de ventas, lo que llevó a los investigadores a hallar las variables inductivas que posteriormente guiaron a las deductivas, las cuales facilitaron el análisis de los resultados, mismos que fueron posibles debido a la participación del personal de ventas, así como del gerente de la empresa estudiada.

En este sentido, se concluyó que el gerente posee aspectos que llaman poderosamente la atención en su proceder, entre los que resaltan su actitud

positiva, su habilidad de automotivación, la empatía aplicada y su honestidad, características que son propias de un líder y de un coach de ventas. Sin embargo, de la misma manera se le atribuyen aspectos negativos que se le escapan en su trato con el personal y que pueden traer graves consecuencias a la organización, tales como clima laboral negativo, desmotivación, apatía, ausentismo y rotación de personal, afectando sus niveles de productividad.

Entre los aspectos negativos evidenciados por parte de la gerencia de la empresa estudiada se mencionan la delegación de responsabilidades propias de su cargo, así como una falta de respuestas a tiempo a los conflictos generados, entre otros. Finalmente, los vendedores muestran apatía en sus labores cotidianas, por falta de disciplina, compromiso, entrega, sentido de pertenencia hacia la organización, factores que pueden deberse al poco entrenamiento que reciben, así como de la presencia constante del gerente; sumando entonces, que estos aspectos afectan la productividad empresarial.

En definitiva, el coaching de venta es entonces un sistema que convierte lo teórico en acción en los procesos de aprendizaje y entrenamiento al equipo de trabajo, siendo una herramienta que garantiza la puesta en marcha de todas las decisiones, estrategias y políticas emanadas por la alta gerencia.

Considerando el efecto que produce el coaching de venta, siendo un proceso dinámico y constante, diferente al tradicional en donde el proceso de ejecución, seguimiento y evaluación no fluye de manera continua. Es por ello pertinente que la gerencia de la empresa Magic Kindom's C.A., debe tomar en consideración ciertos elementos que le permitan mejorar su forma de liderar a su equipo de trabajo con el fin de mejorar la situación general de la organización, traduciéndose en una mayor rentabilidad, por lo que se recomienda al gerente tomar en cuenta los siguientes aspectos: Aunque puede apoyarse con aquellas personas que tienen más tiempo en la empresa, o que considera que tienen habilidades natas para el liderazgo, ya que esto le ofrece al personal mayor confianza, así como incentivar el empoderamiento, debe ser el gerente quien lidere el proceso de selección de talento humano. Igualmente, el gerente tiene que ser la persona encargada de asumir el

control y dirigir el acompañamiento de su equipo de trabajo y entrenamiento, permitiendo verificar personalmente los conceptos de personalidad y habilidad de ventas que posea cada participante, estimular el entrenamiento individual, enfatizando en las fortalezas y comprendiendo las debilidades, fomentar el entrenamiento en grupo, ya que en términos generales los grupos comparten estilos de comunicación, cultura y valores, así como las mismas debilidades, por lo que es menester realizar tácticas de entrenamiento, recomendando metodologías pedagógicas como videos, lecturas, ejercicios y talleres de aprendizaje.

En este sentido, al equipo de trabajo se le recomienda: cohesión como colaboradores en el cumplimiento de labores, fomentando el compañerismo, buen trato y respeto; factores que propician un ambiente laboral positivo, orientación al logro producto de estrategias de motivación provenientes de la organización, trabajar en equipo teniendo claro cuáles son las metas y objetivos que se deben cumplir, tanto de la organización en general, como aquellas metas individuales que contribuyan al crecimiento profesional, cooperación y compañerismo con el equipo de trabajo, generando buenas relaciones laborales, colaborando con los demás participantes, actitud positiva, se debe tener en cuenta que la actitud que se mantenga en la organización, se reflejará en los niveles de producción, es por ello que todo el equipo de trabajo debe hacer lo posible por mantener la mejor actitud con sus compañeros y con los clientes para impulsar el cumplimiento de objetivos trazados, finalmente aplicar los valores de responsabilidad, disciplina y respeto, para lograr una convivencia laboral armoniosa.

Referencias

Knootz, H. y Heinz, W. (2007). *Administración. Una perspectiva global*. (12va ed.). Editorial Mc Graw Hill. México.

International Coach Federation España (2014) [Documento en línea] Disponible en: <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Salazar G. y Molano M. (2000). *Coaching en Acción. Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. (1era. Ed). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Torres, S. y Mejía, A. (2006) *Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano*. Bogotá Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la investigación Científica*. (5a.ed). México: Editorial Limusa.

Liderazgo: aportes desde la experiencia en organizaciones.



Universidad de Carabobo



Dirección de investigaciones y
producción intelectual



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Compiladores: Dalia Correa · Williams Aranguren · Karla Torres

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPi
Depósito Legal N° CA202200011
Primera edición digital, 2022

ISBN: 978-980-233-798-9



9 789802 337989