

# Editorial

---

La articulación de la investigación y la comunicación permite dar a conocer a la comunidad científica de todos aquellos estudios realizados en áreas determinadas, lo cual permite a su vez generar la trascendencia de esas investigaciones, desde todo punto de vista.

En virtud de la importancia que posee para la comunidad científica a nivel mundial y nacional, nuestra publicación Revista Formación Gerencial, recibe constantemente una gran cantidad de artículos remitidos por investigadores de diversos países y universidades. La selección de los mismos se realiza estrictamente en el mismo orden en el cual es aprobado por los árbitros y luego de la remisión de la versión definitiva.

En este número específicamente contamos con los artículos de CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CASO DE UNA EMPRESA DE RESTAURACIÓN remitido por Yosman Valderrama, Walevska López y Eliana Terán.

De manera subsiguiente esta el artículo: FORMACIÓN GERENCIAL Y EPISTEMOLOGÍA presentado por la Dra. Ivonne Acosta, el cual representa un importante aporte en el área sobre el cual versa la investigación.

Posteriormente se presenta el artículo intitolado PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA UN SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO TIPO MANCOMUNADO de Liliana R Rojas' Charles J Sanabria. Esperanza Pedraza' Ana L Quevedo y Lilisbeth Rojas. El material propuesto ES un importante y significativo aporte para el sector salud .

Seguidamente esta el artículo EVALUACIÓN CLIENTELAR Y CALIDAD DE SERVICIO. LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE ENTRENAMIENTO de la autora Dra. Judith Hernández, como aporte para el mejoramiento organizacional.

Finalmente se encuentra el artículo LAS RELACIONES ENCUBIERTAS: DESPIDO LABORAL Y CONDICIONES DEL TRABAJADOR DESPEDIDO desarrollado por Carmen Añez H de gran preponderancia en los actuales momentos.

Agradecemos una vez más los aportes de nuestros articulistas, árbitros y demás colaboradores, en aras de alcanzar los objetivos previstos con la indexación internacional.

Dra. Rene Hernández de C.  
Postdoctorado en Estudios Gerenciales  
Directora-Editora del Equipo Editorial  
Revista Arbitrada Formación Gerencial  
Universidad del Zulia  
Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial  
reneeher@gmail.com

## **CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CASO DE UNA EMPRESA DE RESTAURACIÓN**

Yosman Valderrama \*, Walevska López \*\*, Eliana Terán \*\*\*

Recibido: 18/02/2013 Aprobado: 20/07/2013

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo caracterizar el sistema de costos de calidad como elemento estratégico para la toma de decisiones tomando como objeto de estudio una empresa de restauración con influencia en siete estados del país. La investigación se siguió por pautas teóricas establecidas por autores, entre ellos; Dávila y Gómez (1994) Pagella (2007) y Fuentes (2007). Metodológicamente, la investigación es descriptiva, de campo, con diseño no experimental. Las unidades de análisis fueron cinco gerentes, pertenecientes a la empresa. La técnica de recolección de datos fue una guía de entrevista estructurada. A manera de conclusión, se evidenció que la confidencialidad, el control así como la simplificación son particularidades clave en el sistema de información de costos de calidad; por su parte, la determinación y la precisión, necesitan ser evaluadas dentro en la compañía.

**Palabras clave:** Costos de calidad, Toma de Decisiones, Elemento estratégico, Restaurantes.

\* MSc. en Gerencia Empresarial, Lcdo. en Contaduría Pública, Profesor Investigador de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", Trujillo, Venezuela. Adscrito al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. PEII Investigador A. e-mail: yosmanjose@ula.ve

\*\* Dra. en Gerencia Avanzada, MSc. en Administración, Especialista en Gerencia Empresarial Industria y Comercio, Lcda. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", Trujillo, Venezuela. PEII Investigador B. e-mail: waleskalopez@ula.ve, walalopez@hotmail.com

\*\*\* Licenciada en Contaduría Pública. Asistente A de Restaurant en Pollo Sabroso, C.A. e-mail: luiselian@gmail.com

## **CHARACTERIZATION OF QUALITY COST SYSTEM AS A STRATEGIC DECISIONS IN THE CASE OF A COMPANY OF RESTAURANTS**

### **ABSTRACT**

The study aimed to characterize the qualitycost systems a strategic element for decision making as a study taking a catering company with influence in seven states. The investigation was followed by theoretical guide lines established by authors including; Davila and Gomez(1994), Pagella(2007) and Fuentes(2007). Methodology, the study is descriptive, field, non experimental design. The units of analysis were five managers belonging to the company. The technique of data collection was estructured interview guide. In conclusion, we found that the confidentiality, control and simplification are key characteristics in the information system of quality costs on the other hand ,the determination and accuracy need to be evaluated with in the company.

**Keywords:** Quality costs, Decision Making, Strategy element, Restaurants.

## INTRODUCCIÓN

La creciente proliferación de empresas y establecimientos en el mundo competitivo actual, ha originado una diversidad de cambios a los cuales las organizaciones han tenido que adaptarse; primeramente, enfocar la compañía al cumplimiento de sus objetivos generando un bienestar común en la sociedad, seguidamente; garantizar al consumidor óptimos productos al menor costo posible. Dichos cambios han puesto en el pensamiento emergente de la gerencia enfoques administrativo – financieros que contribuyan a la generación de bienestar común en la sociedad y la empresa.

En tal sentido, las empresas han incrementado sus esfuerzos por generar procesos de estudio de la mejora continua; como resultado surge el sistema de costos de calidad, donde el objetivo principal es clasificar, registrar y analizar la información contable derivada de los costos de producir un determinado producto en la empresa, siguiendo para ello patrones de calidad total.

Consecuentemente, los enfoques del sistema de costos de calidad suministran datos relevantes a la empresa para fundamentar la toma de decisiones, garantizando información contable acorde con los resultados de llevar a cabo procedimientos de control de imperfecciones en los productos ofrecidos por la organización.

Resulta oportuno mencionar, el hecho que se presenta en los establecimientos de venta de comida, donde la satisfacción del paladar humano representa una base fundamental sobre la que se cimienta la organización. En tal sentido, la empresa en aras de ofrecer un excelente producto al cliente se ve influenciada por costos originados de actividades de control de calidad en lo ofrecido, los cuales son resumidos y presentados a la gerencia a través de reportes financieros arrojados por el sistema de costos de calidad.

Es importante tomar en consideración, que la excesiva presencia de costos de calidad en la

empresa puede traer consigo una significativa reducción en sus niveles de rentabilidad sino se realizan y se estudian correctamente las acciones a seguir en cada proceso efectuado por la misma. Como consecuencia, las organizaciones deben estudiar con detenimiento las acciones seguidas por el personal en cada una de las etapas del proceso productivo así como de la prestación del servicio o venta del producto.

Por lo antes mencionado, la presente investigación se centró en caracterizar el sistema de costos de calidad llevado por las empresas de venta de comida, para lo cual se tomó como unidad de análisis Pollo Sabroso, C.A., por representar una compañía, solididad en el mercado, con amplia trayectoria y presencia en siete (07) estados del país.

### **Pollo Sabroso, C.A.**

Es una integración de negocios del ramo avícola que comprende actividades desde las plantas de reproducción e incubación, las instalaciones de beneficio, en la cual se procesan los pollos una vez que cumplen con

estándares de crianza hasta su servicio en restaurantes. En opinión de la presidencia de la empresa, “esta integración operativa permite una programación precisa de los requerimientos del producto para los restaurantes a fin de garantizar carnes de pollo de excelente calidad de origen”. De tal manera que cada unidad del negocio trabaja en función de suministrar el producto adecuado a los patrones de calidad que posee el siguiente eslabón dentro de la cadena productiva.

En la organización, una vez beneficiadas las aves son transportadas hasta los respectivos puntos de ventas en los veintitres (23) restaurantes ubicados en los estados Portuguesa, Lara, Falcón, Distrito Federal, Carabobo, Zulia y Trujillo. En ellos, se ofrecen al cliente productos en diferentes presentaciones derivados de pollo acompañados de elementos típicos de la gastronomía venezolana; tales como: ensaladas, hallacas y postres, los cuales son todos elaborados por la compañía.

En atención a los principios y directrices que rigen la entidad, la investigación centra su atención en caracterizar el sistema de costos de calidad como elemento estratégico para la toma de decisiones de la empresa, conociendo previamente que en toda organización para garantizar estándares de calidad se deben incurrir en una serie de erogaciones de dinero que en algunos casos representan montos significativos, por lo cual es conveniente observar el uso dado a estos costos en la toma de decisiones; en aras de avalar una relación acorde costo – beneficio para la compañía.

### **Costos de Calidad**

Sobre los costos de calidad, Pagella (2007:36) expresa que se conoce con este nombre “al dinero destinado para obtener la Calidad requerida. Ésta no se consigue por casualidad ni accidentalmente, sino que todo debiese planeado en actividades, medido y garantizado”.

Es ineludible entonces, el estudio de los costos de calidad en las empresas de venta de comida,

así como en otras organizaciones empresariales; pues representan un criterio fundamental para evaluar la gestión administrativa y operacional de la compañía para un periodo determinado.

Al respecto, Dale y Punkett (1993:58) sostienen que los costos de calidad pueden considerarse como uno de los criterios para juzgar el desempeño de una empresa en cuanto a la calidad, pero únicamente cuando se puedan hacer comparaciones válidas entre diferentes grupos de cifras sobre los costos. De esta manera los autores definen los mismos como “el costo de asegurar y garantizar la calidad, así como el de las pérdidas sufridas cuando no se logra la calidad”.

En tal sentido, se puede señalar que los costos de calidad en las organizaciones empresariales deben ser vistos como un sistema compuesto por un conjunto de técnicas y herramientas administrativas que persiguen como fin suministrar datos relevantes de las erogaciones de dinero realizadas por la empresa en función de

garantizar al cliente el suministro de un servicio adecuado y un producto elaborado cumpliendo con parámetros establecidos, así como cifras que muestren información acerca de costos provenientes de productos elaborados sin cumplir con los parámetros establecidos para ello. De tal manera que dicha información sirva de base para la toma de decisiones.

### **Características de los Sistemas de Costos de Calidad**

Es aparte pretende identificar las características que presenta el sistema de costos en las empresas, para lo cual se toman los planteamientos realizados por Dávila y Gómez (1994), quienes identifican las siguientes: Simplificación, Precisión, Determinación, Control y Confidencialidad.

#### **Simplificación**

Sobre el tema Dávila y Gómez (ibídem), resumen que los costos de calidad presentan en un solo documento todos los costos de la organización y los expresan en unidades monetarias, con el fin de

facilitar a la alta dirección el actuar sobre los que tienen más impacto económico. Permite que la misma, conozca y evalúe los beneficios que se obtienen de un proceso de mejora con base a la reducción de los costos.

Al mismo tiempo, Dale y Punkett (1993) expresan que el refinar las salidas de dinero es el objetivo del ejercicio, por tanto es probable que sea mucho más ventajoso refinar costos grandes que cuantificar la fuente de los pequeños. Así pues, resulta mayor el impacto al conseguir una pequeña reducción potencial de un costo grande que una gran reducción en uno pequeño; dependiendo a su vez de la facilidad con la que ello pueda lograrse.

Como consecuencia, el oportuno uso de los costos de calidad dentro de la toma de decisiones en las organizaciones debe estar influenciado en alcanzar el objetivo de reducir los costos potenciales del ejercicio; con el propósito de aumentar la rentabilidad de las operaciones y

facilitar el proceso productivo de la compañía, de tal manera, que dichas decisiones se tomen en función de una información veraz.

### **Precisión**

Los costos de precisión representan una adecuación a la medida para la empresa, puesto que un sistema de costos de calidad se implementa de acuerdo a las características del producto que se fabrica así como del servicio principal que se presta, a la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio principal, al uso que el cliente hace del producto o del servicio principal y al avance alcanzado por la empresa en el proceso de mejora de la calidad.

Al respecto, Dale y Punkett (1993), aportan que una de las características clave presentada por los costos de calidad es el uso para el mejoramiento de la calidad como una variable del negocio; expresada usualmente para atraer la atención de la junta directiva y del personal de la alta dirección, usando su lenguaje a fin de llamar su atención

e inducirlos a actuar en lo concerniente al mejoramiento de la calidad.

Parafraseando la información que antecede, los costos de calidad presentan entre sus cualidades un diseño de acuerdo a las necesidades de información de la empresa objeto del análisis con el propósito de arrojar datos que logren medir los resultados de la organización y orienten su atención hacia el proceso de optimización de la calidad.

### **Determinación**

En lo que respecta a la determinación como característica de los costos de calidad, estos no pueden por sí mismo reducir los costos y mejorar la calidad, son solo una herramienta que permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad, por tanto, representa para la empresa un sistema de información que suministra datos

objetivos sobre lo concerniente a los costos.

Las compañías que recopilan sus costos de calidad desarrollan sistemas como un aspecto más para hacerse de información relacionada con la calidad, a fin de vigilar el desempeño de la misma. La presión económica y competitiva es otro de los factores que obliga a las compañías a examinar con más detenimiento las actividades de valoración y los costos por defecto, con vistas a facilitar el mejoramiento y reducir los mismos.

En síntesis, los costos de calidad presentan entre sus características el suministro de datos para la toma de decisiones de la empresa, para lo cual se han previamente diseñado sistemas adaptados a las necesidades de información particulares. Resulta oportuno en este aparte de las características mencionar que los mismos deben ser recolectados de una manera confiable; de forma tal que recauden y determinen información veraz y oportuna; y por otra parte ser suministrados a los

interesados en un lenguaje cotidiano y comprensible.

### **Control**

El control como característica de los costos de calidad es un indicador aproximado de las magnitudes y de las tendencias de los costos. Su principal finalidad es el de presentar a la alta dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos con la intención de que actúe sobre ellas a brevedad.

Aunado a ello, el sistema de costos de calidad presenta una alternativa de reconocimiento de datos, donde se registra la información de manera sistemática concerniente a los costos derivados de las operaciones realizadas por la empresa, la cual se arroja en forma resumida para sustentar el proceso de toma de decisiones, así como, para la realización instrumentos financieros objetivos.

Con base en ello, son la plataforma para la elaboración de los presupuestos; y, por consiguiente, un instrumento para controlar los gastos. En tal sentido,

el sistema de costos, específicamente el de calidad, está encaminado para arrojar información tanto para la toma de decisiones como para servir de base para la elaboración de presupuestos o establecer proyecciones de informes de costos y de producción dentro de la empresa.

### **Confidencialidad**

Es pertinente recordar que el reporte de los costos de calidad es estrictamente interno y limitado a unos cuantos puestos de la organización, generalmente de la alta dirección, dado que, al igual que el estado de resultados y el balance general, el reporte de los costos de calidad contiene datos sobre los cuales la organización pudiera sustentar su ventaja competitiva. Por tanto, se limita su difusión solo a personas que pueden aprobar o negociar acciones sistematizadas de corrección o de mejora.

Prospectivamente, la información arrojada por los informes de costos se utiliza por personas que conocen del origen de sus datos y sus implicaciones. De tal

modo, que saber cómo se obtienen los datos y los fines para los cuales se usan puede proporcionar una buena indicación de la exactitud razonable que es posible buscar o esperar. Cuando se recurre a los datos originales, se puede obtener la ventaja de contar con información corroborativa, aunque los costos correspondientes tal vez no lo sean. Así, el sistema de costos de calidad debe basar su atención en el registro de datos, donde la documentación que lo sustenta suministre información relevante para facilitar el proceso de revisión en un momento dado, tomando como premisa que la información debe ser manejada solo por personal con el conocimiento suficiente para analizarlos.

Resumiendo, los costos de calidad además de presentar información confiable y oportuna para la toma de decisiones, suministra datos que deben ser usados objetivamente. Como consecuencia, un sistema de información basado en los costos de calidad es importante para la

empresa ya que a través de él, se establece la planificación estratégica de la organización basada en los productos ofrecidos, se diseñan los objetivos empresariales a corto y largo plazo amparados en principios de costeo sustentables en información clara y precisa garantizando una eficiente toma de decisiones.

Finalmente, el sistema de costos de calidad proporciona a la empresa elementos de juicio suficientes que permitan medir la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia de los departamentos involucrados en el proceso productivo, radicando allí la importancia de su estudio y conocimiento por parte de la alta dirección de la organización, así como, de agentes involucrados en la toma de decisiones.

### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones organizacionales es con frecuencia un proceso racional porque el impacto de los errores de decisión pueden tener nefastas consecuencias desde el punto de

vista económico y/o laboral (aunque se considera muchas veces a los errores en las decisiones personales tanto o más graves porque los efectos en la vida de las personas pueden ser más serios) Hellriegel y Slocum (2004).

Fuentes (2007), por su parte sostiene que en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones, la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y analizada desde su relación de costo/beneficio, optando por aquellas que ofrezca la mejor razón. La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y formulan su plan de acción proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.

Con base en las fundamentaciones anteriores, la toma de decisiones es un proceso complejo y sistémico que se inicia con un objetivo donde interviene el riesgo ante su resultado y no se

puede anticipar con precisión. Koontz y Weihrich (2004) la definen como la selección de un curso de acción entre varias opciones y la selección de acciones a seguir. En la toma de decisiones los gerentes tienen que buscar alternativas, donde “cualquier decisión es producto de un proceso dinámico, influido por multitud de fuerzas”, tal afirmación la sostiene Gibson (2000) y son las fuerzas que llevan a fijarse metas y objetivos que indiquen los resultados que se desean alcanzar en las áreas en las que el rendimiento y la eficacia son primordiales.

Según Dessler (2001), quienes toman decisiones están representado a través de dos teorías: la primera asignada al hombre económico, que opera en un ambiente de rutina y conoce las alternativas posibles y resultados; la segunda se basa en el hombre administrativo, donde se toma en cuenta los valores personales, habilidad y personalidad del individuo que toma las decisiones.

En tal sentido, para un óptimo proceso de toma de decisiones los agentes involucrados deben contar con la información confiable, oportuna y objetiva que permita prever el éxito de los planes de acción estudiados y planteados en el proceso, y que a su vez, encaminen a la empresa hacia un establecimiento de ventajas competitivas que se traduzcan en un posicionamiento de la organización en el mercado de acuerdo a las metas y objetivos trazados.

### **Aspectos Metodológicos**

El estudio es una investigación descriptiva, por cuanto se plateó caracterizar el sistema de costos de calidad llevado por las empresas de venta de comida, para lo cual se tomó como objeto de estudio Pollo Sabroso, C.A., su diseño es no experimental, de campo, habiéndose tomado los datos directamente de realidad estudiada sin ser manipulados. Las unidades de análisis, están representada por el personal involucrado en la toma de decisiones de la empresa, siendo estos; cuatro (04) gerentes y un (01)

director. Como técnica e instrumentos de recolección de datos se acudió al uso de una entrevista a través de la aplicación de una guía de entrevista estructurada constituida por 36 ítems; 28 de ellos están diseñados en una escala Likert y 8 con posibilidad de respuestas abiertas según los lineamientos conceptuales de la investigación.

Para la revisión del instrumento, se acudió al juicio de tres expertos del área de conocimiento, luego de profundizar en la revisión del mismo hicieron algunas sugerencias en cuanto a la construcción de la guía de entrevista. Para resumir la información recolectada se utilizó la estadística descriptiva; media aritmética, frecuencia absoluta y relativa, las

cuales suministraron datos para fijar las conclusiones finales.

Para la observación de los datos obtenidos, se diseñó un baremo de análisis estadístico de datos (Cuadro No. 1), donde se establecieron intervalos para la medición de los indicadores, como consecuencia, se construyeron cinco categorías que en orden decreciente van desde “Muy Alta” hasta “Muy Baja”, la primera representa una presencia del indicador estudiado en el objetivo de análisis de una manera frecuente, mientras que la última estima que el mismo no esta presente consecuentemente, lo que facilitó a través del calculo de la media aritmética de las respuestas obtenidas la ubicación de esta dentro de la escala propuesta a fin de analizar la situación descrita.

**Cuadro No. 1**

**Baremo para el Análisis de Datos Estadísticos**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RANGO</b>
Muy alta	>4,2=5
Alta	>3,4=4,2
Media	>2,6=3,4
Baja	>1,8=2,6
Muy baja	=1=1.8

## **Resultados**

Se presentan de forma razonada los hallazgos, basados en la aplicación de la guía de entrevista diseñada como instrumento de recolección de datos. En dicho instrumento se abordó al objetivo de análisis sobre las características que ofrece el sistema de costos de calidad en la empresa.

### **Análisis de las Características del Sistema de Costos de Calidad Simplificación**

Todo sistema de costos, presenta características puntuales de acuerdo a la naturaleza de la empresa y a la necesidad de información de la misma, como

consecuencia, un eficiente sistema de costos basado en la calidad total de los productos ofrecidos, debe garantizar a la gerencia de la compañía el suministro de datos significativos y oportunos de fácil interpretación para sustentar la toma de decisiones. Aunado a ello, por tratarse de un sistema de información, debe recoger datos que representan su entrada, los cuales serán traducidos en términos simples para su comprensión y análisis. En la tabla No. 1, se evidencia como la simplificación esta presente dentro del sistema de costos de calidad en la empresa de restauración Pollo Sabroso, C.A.

**Tabla No. 1.**

**Simplificación como característica del sistema de costos de calidad.**

<b>Descripción del Ítem</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>	<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>Media Aritmética del Indicador Simplificación</b>
<i>Presencia en la contabilidad de los costos derivados de la fabricación de productos con el propósito de simplificar el suministro de información a la junta directiva.</i>				
Siempre	0	0%	3,40	3,50
Casi Siempre	02	40%		
A Veces	03	60%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		
<i>Presencia en los estados financieros de los costos de calidad para simplificar la evaluación del impacto económico de los mismos.</i>				
Siempre	01	20%	3,60	
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	03	60%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		

Los resultados obtenidos, demuestran que en el sistema de costos de calidad en el caso de la empresa Pollo Sabroso, C.A., arrojan datos a la contabilidad de la empresa que en ocasiones simplifica el suministro de información referente a los costos de calidad, lo que significa que la evaluación del impacto

económico de estos no siempre es simple en el proceso de toma de decisiones organizacional. Por lo cual, el referido sistema debería ser direccionado para ajustarse a lo señalado por Dávila y Gómez (1994), quienes argumentan que los costos de calidad se presentan en un solo documento y se expresan en

unidades monetarias; a fin de facilitar a la alta dirección su accionar sobre los que tienen mayor impacto económico.

**Precisión**

La precisión implica que todo sistema de costos de calidad debe ser diseñado para ajustarse a las especificaciones de la empresa, del producto fabricado o del servicio prestado por la compañía. Como

consecuencia, la organización podrá direccionar la atención hacia todos los asuntos de la calidad que merecen ser estudiados con detenimiento; sus costos, sus implicaciones, su incidencia en la mejora estratégica de la empresa, la relevancia en el perfeccionamiento de la imagen corporativa, y por último en la satisfacción general del cliente y el alcance de los objetivos o estrategias organizacionales.

**Tabla No. 2.**

**Precisión como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

Descripción del Ítem	F.A.	F.R.	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador Precisión
<i>Suministro información precisa por el sistema de costos de calidad de acuerdo a las características de la empresa.</i>				
Siempre	0	0%	2,80	3,20
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	02	40%		
Casi Nunca	02	40%		
Nunca	0	0%		
<i>Datos precisos sobre los productos ofrecidos por la empresa mostrados por el sistema de costos de calidad en los estados financieros.</i>				
Siempre	01	20%	3,60	
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	03	60%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		

El análisis de los resultados en relación a la precisión, como indicador para caracterizar el sistema de costos de calidad como elemento estratégico para la toma de decisiones, la investigación lo ubica con un promedio en la respuesta de 3,20; situándolo en una categoría de análisis de "Media", por lo se puede afirmar, que los procesos llevados por la empresa para medir los costos de calidad, se encuentran medianamente de acuerdo con los supuestos teóricos establecidos por Dávila y Gómez (1994), ya que los mismos argumentan que un sistema de costos de calidad se implementa de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta, tomando en cuenta la complejidad del proceso de fabricación.

Lo que hace ver que en Pollo Sabroso, C.A. se lleva un sistema de costos de calidad contradictoriamente diseñado sin haber estudiado a cabalidad las particularidades del producto ofrecido por la empresa, ocasionando debilidades notorias a

la hora de tomar decisiones, las cuales en algunas oportunidades se fundamentan en datos incompletos, no satisfaciendo las necesidades de información de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Lo que puede significar que en la entidad estudiada la toma de decisiones esta influenciada por información financiera errónea o insuficiente sobre el producto, ocasionando así un retardo o deficiencias en la toma de decisiones.

### **Determinación**

A través de la Determinación la empresa cuenta con un instrumento que recopila datos económicos y financieros derivados de la aplicación de costos de calidad en la compañía, con el propósito de observar el volumen de los mismos, obtener los resultados de la relación costos – beneficio, determinar las áreas de interés o las idóneas para propiciar estrategias de mejora. Con respecto a este parámetro, en la tabla No. 3 se muestran los resultados obtenidos en la investigación.

**Tabla No. 3.**

**Determinación como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

<b>Descripción del Ítem</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>	<b>Media Aritmética del Ítem</b>	<b>Media Aritmética del Indicador Determinación</b>
<i>La presentación de los costos de calidad se hace con el fin de servir de herramienta para determinar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad</i>				
Siempre	01	20%	4,20	3,40
Casi Siempre	04	80%		
A Veces	0	0%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		
<i>Al evaluar los costos de calidad se puede determinar los resultados financieros de la empresa</i>				
Siempre	0	0%	2,60	
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	01	20%		
Casi Nunca	03	60%		
Nunca	0	0%		

Se obtuvo información relevante donde un 80% de los entrevistados se ubican en casi siempre; se presentan con el fin de servir de herramienta para determinar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad. Al mismo tiempo, se profundizó información en materia de

la evaluación de los costos de calidad, en el cual se comprobó que casi nunca esta permite determinar los resultados financieros de la empresa.

Para ahondar la situación evidenciada, se podría prestar atención en los lineamientos establecidos por Dale y Punkett

(1993), los cuales sostienen que las compañías que resumen sus costos de calidad desarrollan sus sistemas como un aspecto más de la recopilación de información relacionada con esta, con el propósito de determinar el desempeño de la misma. Dicho planteamiento se puede considerar para establecer el análisis de la situación evidenciada en la empresa Pollo Sabroso, C.A. en la cual arroja una media aritmética global de 4,40, lo que equivale a una aplicación "Media" para la característica en el sistema de costos de calidad de la empresa.

Lo que significa que la empresa estudiada desarrolla el sistema de costos de calidad con el objeto de arrojar datos referentes a las implicaciones económicas derivadas de la calidad. Sin embargo, los datos suministrados

casi nunca permiten determinar los resultados financieros de la empresa, trayendo como consecuencia, la subjetividad en la toma de decisiones.

### **Control**

Un eficiente sistema de información debe basarse en la organización como medio para contribuir con el proceso de toma de decisiones, en tal sentido, los costos de calidad arrojados dentro de un sistema de información, fortalecen el suministros de datos organizados coherentemente, permitiendo a la entidad involucrada actuar sobre aspectos relevantes para garantizar la calidad y evaluar los esfuerzos organizacionales por la mejora continua y la optimización de la imagen corporativa. En la tabla No. 4, se muestran los resultados obtenidos con respecto al indicador Control.

**Tabla No. 4.**  
**Control como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

Descripción del Ítem	F.A.	F.R.	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador Determinación
<i>Control del sistema de costos sobre las tendencias de los costos</i>				
Siempre	02	40%	4,00	4,00
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	02	40%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		
<i>Establecimiento de control sobre las erogaciones de dinero incurridas durante el proceso productivo con base en la información suministrada por el sistema de costos de calidad.</i>				
Siempre	02	40%	4,00	
Casi Siempre	01	20%		
A Veces	02	40%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		

Entre los factores que inciden en el proceso de toma de decisiones en una empresa son los mecanismos de control aplicados a los aspectos financieros de la entidad, los cuales servirán de sustento a la toma de decisiones; por tal razón, se abordó a los gerente involucrados en el proceso sobre la calidad de las

políticas y procesos existentes. En este caso, haciendo énfasis en el control como característica que debe presentar el sistema de costos de calidad, a fin de identificar si el mismo esta presente o no en el referido sistema para el análisis de su competencia en las decisiones.

En tal sentido, para examinar la presencia del control, los involucrados en la toma de decisiones manifestaron que, el sistema proporciona a la empresa un registro sobre las tendencias de los costos. En respaldo de esto, la media aritmética del ítem, arroja una cifra de 4,00 puntos, dicho promedio sustenta que la presencia de este atributo dentro del sistema de costos de calidad es alta, tomando en consideración la premisa estudiada, se pudo evidenciar que en la empresa el control es una característica que tiene el sistema de costos de calidad, como consecuencia, la información financiera de los costos son analizados, registrados y resumidos con el objeto de examinar la información financiera de la entidad.

Aunado a ello, los gerentes entrevistados manifestaron que la información suministrada por el sistema de costos basado en la calidad de los productos, permite establecer el debido control sobre las erogaciones de dinero incurridas durante el proceso productivo, lo que

significa, que el sistema es diseñado para cumplir objetivos claros. Sin embargo, por la pluralidad de opiniones sobre el tema, el mismo puede ser evaluado y corregido en algunos aspectos de manera tal, que la planificación, organización y control vayan de la mano con el proceso objetivo de toma de decisiones, y el mismo permita la elaboración de informes financieros e instrumentos negociables que contribuyan a la generación de óptimas políticas de gerencia, tal como lo afirman Dale y Punkett (1993:16), que sostienen; “los costos son la base para elaborar los presupuestos, y, por consiguiente, controlar los gastos”.

### **Confidencialidad**

El indicador Confidencialidad hace mención sobre los reportes económicos y financieros derivados del sistema de costos de calidad, los cuales deben ser difundidos solo entre las personas involucradas en la toma de decisiones, de tal manera que las mismas tengan el conocimiento suficiente para su

análisis y puedan ejercer acciones sobre los temas relevantes del caso.

Los resultados de este aspecto se muestran en la tabla No. 5

**Tabla No. 5.**

**Confidencialidad como Característica del Sistema de Costos de Calidad**

Descripción del Ítem	F.A.	F.R.	Media Aritmética del Ítem	Media Aritmética del Indicador Determinación
<i>Exclusividad de la transmisión del reporte de los costos de calidad a las personas que pueden proponer acciones para mejorar los procesos realizados</i>				
Siempre	05	100%	5,00	4,30
Casi Siempre	0	0%		
A Veces	0	0%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		
<i>El análisis de la información referente a los costos de calidad es realizado por personas que conocen el origen de tales datos.</i>				
Siempre	0	0%	3,60	
Casi Siempre	03	60%		
A Veces	02	40%		
Casi Nunca	0	0%		
Nunca	0	0%		

Los resultados señalan que la transmisión del reporte de los costos de calidad es exclusiva para las personas encargadas de proponer acciones para mejorar los procesos realizados. En lo que se refiere al análisis de la información pertinente a los costos de calidad, casi siempre

es realizada por personas que conocen el origen de los datos. Esta información arroja una media aritmética para el indicador de 4,30 con una presencia en el objeto de estudio "Muy Alta".

En consecuencia, una de las características más claras que

presenta el sistema de costos de calidad en la empresa objeto de análisis es la Confidencialidad de los datos suministrados por el mismo, lo que significa que los reportes originados por el sistema estudiado son transmitidos dentro de la empresa solo al personal competente. No obstante, para fortalecer el proceso de toma de decisiones, el personal involucrado debería estudiar con profundidad el origen de los datos financieros arrojados por los reportes lo que permitiría una toma de decisiones objetiva basada en el análisis sistemático de la información presentada.

En resumen, para caracterizar el sistema de costos de calidad en la empresa Pollo Sabroso, CA., se tomó como base la información obtenida para determinar de esta manera el promedio de respuestas de cada uno de los indicadores que los componen, estratificando la situación en orden de importancia y de presencia de las características en la empresa. En tal sentido, la Confidencialidad, el Control y la Simplificación son las bases sobre las cuales se sustenta el sistema de costos estudiado. En la tabla No. 6, se muestra la información resumida por indicador.

**Tabla No. 6**  
**Características del Sistema de Costos de Calidad**

<b><i>Indicador</i></b>	<b><i>Media Aritmética</i></b>	<b><i>Categoría para medir la presencia de estos dentro de la empresa</i></b>
Confidencialidad	4,30	Muy Alta
Control	4,00	Alta
Simplificación	3,50	Alta
Determinación	3,40	Media
Precisión	3,20	Media

La Determinación y la Precisión necesitan ser evaluadas dentro en la compañía debido que al medir su presencia, se detectaron serias debilidades en cuanto a que los datos suministrados en ocasiones imposibilitan la determinación de los resultados financieros de la empresa; por otra parte, el diseño del sistema analizado no ha estudiado a cabalidad las particularidades del producto ofrecido por la empresa así como sus necesidades de información.

## **CONCLUSIÓN**

La toma de decisiones, representa un aspecto trascendental dentro del proceso organizacional de la empresa, en tal sentido, debe garantizar el equilibrio entre los objetivos plateados y las actividades desarrolladas por la entidad. Aunado a ello, los gerentes y las personas involucradas en este proceso, deben tener conocimiento de los aspectos que envuelven a la empresa; sus objetivos, sus proyecciones, sus limitantes, el entorno económico, así como demás factores que influyen y

afectan el desarrollo económico, financiero y operacional.

Como consecuencia, a fin de sustentar la toma de decisiones la alta gerencia cuenta con información emitida en forma de reportes, que deben ser evaluados con detenimiento en cada uno de los factores que lo integran, de tal manera que este proceso sea armónico y objetivo. En el caso de la empresa estudiada, la toma de decisiones engloba el estudio de innumerables factores, entre los cuales vale mencionar el sistema de costos de calidad, el cual recoge, resume y presenta los resultados económicos y financieros derivados de la aplicación de políticas de control de calidad en los productos ofrecidos.

En tal sentido, el referido sistema debe ser evaluado constantemente con el propósito de medir el grado de contribución de este con los objetivos organizacionales. Por esta razón, el estudio tuvo como objetivo caracterizar el sistema de costos de calidad como elemento estratégico

para la toma de decisiones. Como resultado, se evidencio que el sistema presenta entre sus características clave la Confidencialidad, sustentado en que los reportes financieros y económicos arrojados son transmitidos solo a las personas involucradas en la alta gerencia. Sin embargo, los mismos en ocasiones no poseen el conocimiento suficiente sobre los aspectos que envuelven estos informes, lo que puede traer como consecuencia una toma de decisiones erradas o incompletas.

Por su parte, el Control representa un aspecto de la caracterización del sistema que podría ser mejorado para permitir la elaboración de informes financieros e instrumentos negociables que contribuyan a la generación de óptimas políticas gerenciales. Al mismo tiempo, la Simplificación enfatiza en la presentación de los costos de calidad reportes específicamente diseñados para tal fin, con el objeto de facilitar a la gerencia la dirección de acciones para actuar sobre los costos que

presentan mayor impacto económico.

Contradictoriamente, la determinación representa un aspecto a estudiar dentro de las características del sistema de costos ya que los resultados arrojados por el sistema de información de costos de calidad son utilizados básicamente como herramienta para comprobar monetariamente los resultados de la mejora continua, mas no se consideran para la evaluación de los resultados financieros globales de la empresa, por tanto carecen de determinación financiera y de claridad en los datos, trayendo como consecuencia, la subjetividad de la toma de decisiones.

Finalmente, en lo que se refiere a la Precisión, el suministro de información de los costos de calidad se hace con el principal propósito de suministrar datos puntuales sobre los productos ofrecidos. Contradictoriamente este sistema de información no es diseñado estudiando previamente a profundidad las características

generales de la empresa, así como los eslabones de los procesos productivos; ocasionando debilidades notorias a la hora de tomar decisiones, las cuales se fundamentan en datos incompletos, que no satisfacen las necesidades de información de acuerdo a la naturaleza de la empresa, lo que puede significar que en la entidad estudiada la toma de decisiones esta influenciada por información financiera errónea o insuficiente del producto, ocasionando un retardo en los procesos gerenciales.

Como resultado, es imprescindible para las empresas de restauración el diseño de un sistema de costos de calidad basado en las características esenciales de la empresa, así como en sus necesidades de información, y cuyos reportes arrojados por el sistema deben ser utilizados para la determinación y evaluación de los resultados financieros de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

Arias, F. (2006). "El Proyecto de Investigación". Quinta Edición.

Editorial Episteme, Caracas-Venezuela.

Dale, B. y Punkett, J. (1993). "Los costos en la calidad". Primera Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

Dávila, C. y Gómez A. (1994). "Los Costos de Calidad". Primera Edición. Panorama Editorial, S.A. México.

Dessler, G. (2001). "Administración de Personal". Editorial Hispanoamericana, México.

Fuentes, C. (2007). "Estilos de liderazgo y toma de decisiones en empresas familiares del Sector Petrolero". Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Venezuela.

Gibson, J. (2000). "La Gerencia Educativa" \_ (Compilación). Material Instian. Caracas.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). "Comportamiento Organizacional". Primera Edición. Editorial Thomson. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). "Administración". Editorial Mc

Graw Hill. Decima Primera Edición.  
México.

Méndez, C (2001).  
Metodología, Diseño y Desarrollo del  
Proceso de Investigación. Tercera  
Edición. Mc Graw Hill  
Interamericana, S.A. Colombia.

Paguella, N. (2007). "El sistema  
de costos de calidad. Una forma de  
medir la gestión de la empresa".  
(Documento en Línea). Disponible  
en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/costosdecalidadgestion/default.asp). Consultado el:  
26/08/2011.

Silva, J. (2006). "Metodología  
de la Investigación, Elementos  
básicos". Primera Edición. Ediciones  
CO-BO, Caracas - Venezuela.

## FORMACIÓN GERENCIAL Y EPISTEMOLOGÍA

María Elena Pérez \*, Ivonne Acosta Campos, \*\*  
Dorys Acosta Campos \*\*\*

Recibido: 18/02/2013 Aprobado: 12/07/2013

### RESUMEN

En este artículo, las investigadoras exponen como debe ser la formación gerencial a nivel epistemológico, para generar una conciencia y unas cualidades en el gerente que le permita afrontar con éxito la realidad emergente tanto social como empresarial. Para el logro del mismo, se realizó una revisión documental y el análisis nomotético para la generación de las categorías. Se concluye, que el gerente debe comprender: (a) nuevas lógicas de hacer ciencia; (b) las complejidades en relación a las complejidades internas y externas a la organización; (c) la importancia de la construcción de nuevas realidades empresariales; (d) que en la naturaleza y en la sociedad, entre los humanos y los demás seres vivos proliferan los desórdenes, pero también son creadores de órdenes, dando como resultados fenómenos transcomplejos.

**Palabras clave:** Formación gerencial, epistemología, gerencia.

\* M.Sc. en Recursos Humanos. Licenciada en Administración. Mención: Gerencia Industrial. Profesora Asociada de la UNERMB. Investigadora PEII. Nivel A. Coordinadora de la Línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones adscrita al Centro de Estudios e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas (CEISEP) de la UNERMB. Correo electrónico: [perezmariele@hotmail.com](mailto:perezmariele@hotmail.com); [perezmarielena@cantv.net](mailto:perezmarielena@cantv.net).

\*\*Doctora en Ciencias. Mención Gerencia. Magíster en Gerencia. Economista. Profesora Titular. Jubilada de la UNERMB. Investigadora PEII Nivel B. Coordinadora de la Línea de Investigación Dimensión Gerencial, Económica y Financiera de las Organizaciones (DIGEFO) adscrita al Centro de Investigación Innovación educativa y Empresarial (CEINEE) del Postgrado de la UNERMB. Correo electrónico: [acostai@cantv.net](mailto:acostai@cantv.net); [ivonneacostac@hotmail.com](mailto:ivonneacostac@hotmail.com).

\*\*\* Doctora en Ciencias de la Educación. Magíster en Informática Educativa. profesora Agregada de la UNERMB. Coordinadora del Centro de Investigación Calidad de la Educación (CICE) del Postgrado de la UNERMB. Coordinadora de la Línea de Investigación Entornos virtuales para el aprendizaje (Lin-Eva), adscrita al CICE. Correo electrónico: [dorysluciaacosta@gmail.com](mailto:dorysluciaacosta@gmail.com).

---

## EPISTEMOLOGY AND MANAGEMENT TRAINING

### ABSTRACT

In this article, the researchers exposed as management training should be at a philosophical level, to generate awareness and qualities that allow the manager to successfully meet the emerging reality both social and business. To achieve this, it was made a literature review and analysis for generating nomothetical categories. The conclusion is that the manager must understand: (a) new logic of doing science, (b) the complexities relating to the complexities within and outside the organization, (c) the importance of building new business realities; (d ) in nature and society, between humans and other living things proliferate disorders, but also they are creators of orders, giving as results transcomplex phenomena.

**Key words:** management training, epistemology, management.

## INTRODUCCIÓN

El pensamiento gerencial se encuentra hoy, en un camino lleno de muchas bifurcaciones como consecuencia de las grandes y continuas transformaciones que se han ido gestando en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico, espiritual, entre otros. Cada bifurcación involucra una serie de aspectos interconectados que el gerente debe acometer para llegar a ese camino deseado, que no es más que tener una organización eficiente, cónsona con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y, por ende, complejo por su carácter multidimensional.

Es así como la gerencia se encuentra ante grandes desafíos que le exigen revisar y repensar no solo sus propios fundamentos, sino también la manera cómo abordarlos, por consiguiente, el gerente, como elemento direccional de las organizaciones, en su carácter de líder, debe reflexionar en cómo hacerlo, es decir cómo incorporar nuevos enfoques y desechar

aquellos que no generen valor a su formación y a la organización.

Sobre la base de esas reflexiones, se presenta el desarrollo de este ensayo con la finalidad de exponer cómo debe ser la formación del gerente para impulsar el desarrollo de una nueva epistemología gerencial, cónsona con la realidad organizacional y social de la actualidad, pues tal como lo dijo el pensador Heráclito en el siglo XIII a.c: “nada es permanente, excepto el cambio”. Para ello, se analizaron las posturas de reconocidos investigadores en esta temática, con la finalidad de revelar las convergencias y divergencias de las unidades de significado interpretadas en relación al fenómeno de estudio, extrayendo los principales elementos que, desde sus perspectivas, un gerente debe mostrar en su praxis diaria, pues es el responsable de direccionar organizaciones sustentables en el tiempo.

A través de esta técnica, tal como lo sustenta Maxwell (1996, citado por Vera, 2007), denominada análisis nomotético, se extraen las

diferencias y semejanzas entre las categorías emergidas y apoyadas en el sustento teórico, códigos y normas sociales, lo que constituye una aproximación a la representación social. Dada la utilidad que tiene esta técnica para el análisis de datos cualitativos, las autoras de esta investigación, consideraron importante utilizarla pues facilita las generaciones conceptuales partiendo de las perspectivas teóricas existentes sobre el objeto de estudio. De esa manera, se elaboraron cuadros contentivos que reflejan el soporte teórico del evento objeto de estudio.

### **Formación Gerencial**

El talento del personal, es la clave del desarrollo de las organizaciones, sean pequeñas, medianas o grandes, con fines o sin fines de lucro, más si se trata de aquel que tenga el compromiso de dirigirla. De allí, que toda empresa debe contar con personas preparadas para enfrentar los retos que le impone la sociedad para estar en el mercado con responsabilidad social. El avance en los aspectos

económicos, sociales, culturales, científicos, tecnológicos y humanísticos exige, de manera apremiante, una gerencia que tenga como norte la resolución de conflictos con anticipación, requiriendo el manejo de procesos investigativos gerenciales innovadores con esquemas agresivos para resolver las situaciones de manera emergente.

Es importante señalar que la ciencia gerencial es una disciplina que se comenzó a gestar apenas a principios del siglo XX y que su epistemología ha evolucionado por la necesidad que han tenido las organizaciones de flexibilizarse ante los cambios complejos del entorno y de sus propias complejidades, lo que ha requerido la búsqueda de diferentes modelos y enfoques para resolver los problemas gerenciales de acuerdo al estilo de pensamiento de quienes las han dirigido y por las presiones de las circunstancias que ha impuesto el mercado.

Las variables que marcaban la era moderna se han transformado. De hecho, el modo de producción, la organización económica y social, las

relaciones de poder, las pautas culturales, religiosas, científicas, tecnológicas se han cambiado radicalmente. Hoy, coexisten innumerables contradicciones que hacen turbulento el entorno de las organizaciones y, por ende, de los países. La ruptura con el paradigma de la simplificación, de lo fragmentado, de lo determinado, se observa en los ámbitos nacionales e internacionales.

El mundo se caracteriza por ser más global, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han fracturado prácticamente las barreras físicas entre los países, permitiendo el avance científico y tecnológico de manera vertiginosa. Tal como lo plantea Vergara (2010), la globalización de los mercados, la diseminación de las tecnologías de la información y el desmantelamiento de las jerarquías nacidas a mediados del siglo pasado, son los elementos esenciales de una nueva era económica caracterizada porque sus fuentes principales de riqueza son el conocimiento y la comunicación, frente los tradicionales que han sido

los recursos naturales y la mano de obra.

En física cuántica, el principio de globalidad se refuerza con el de no divisibilidad, el de correspondencia y complementariedad. Atender a un mundo globalizado y complejo requiere del desarrollo de una epistemología al servicio del porvenir y devenir de las sociedades. La fragmentación disciplinar no encaja, es necesario la confluencia de las diferentes disciplinas para abordar los fenómenos sociales, entre ellos, los gerenciales.

Ahora bien, el gerente, como líder, debe tener una formación acorde con ese cambiante, competitivo y complejo mundo que circunda a las organizaciones. Diversos autores e investigadores han manifestado cómo debe ser su formación. En el Cuadro 1, se muestra los aspectos que consideran relevantes.

Al analizar los aspectos resumidos en el Cuadro 1, se observa una tendencia similar en los autores expuestos. Resaltan aspectos como: (a) la capacidad y

habilidad que debe tener el gerente para establecer redes de interrelación, no solo con su personal sino con sus grupos de interés externos, para aprovechar la apertura de nuevos negocios; (b) ser un estratega de empresa no un administrador, al construir con su personal una visión holística y estratégica de su negocio; (c) manejar las tecnología de la información y comunicación, como elemento fundamental para vincularse y responder con celeridad y pertinencia a las demandas del contexto, tomando en cuenta la velocidad y rapidez con que avanza el conocimiento; (d) conducirse como líder informal, pues es un aspecto que contribuye a obtener la lealtad de los trabajadores para la construcción de una organización

exitosa, en la búsqueda de nuevos caminos y cuestionando las tradiciones; (e) disposición para formarse continuamente inquiriendo un perfil polivalente, transcompetitivo y multicultural; (f) sentir pasión por lo que hace; (g) estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa; y (h) último aspecto inferido del Cuadro, pero no el menos importante al contrario, es el conocimiento epistemológico y de las diferentes perspectivas teóricas y metodológicas que debe tener el gerente, para que sea capaz de romper con las fronteras disciplinarias y de familiarizarse con una epistemología compleja para el abordaje de los problemas que lo rodea.

**Cuadro 1.**  
**Formación Gerencial**

<b>Autores</b>	<b>Formación Gerencial</b>
Romero, Citado por Ochoa (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polivalente</li> <li>2. Capacidad para afrontar procesos de cambio, políticamente comprometido y sensibilizado socialmente</li> <li>3. Preparado para la acción social, superando los obstáculos epistemológicos que frenan la praxis transformadora del gerente</li> <li>4. Dominio de los aspectos epistemológicos y de las distintas perspectivas teóricas y metodológicas para el logro de una formación sólida e integral.</li> </ol>
Hernández (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de la heterogeneidad y la demanda de los grupos humanos de la propia organización y del mundo exterior a ellas.</li> <li>2. Formación transcompetitiva.</li> <li>3. Capacidad de asumir riesgo.</li> <li>4. Capacidad para desplegar estrategias</li> <li>5. Participación y actuación de criterios transdisciplinarios.</li> <li>6. Confección de tejidos o redes de cooperación.</li> <li>7. Visión holística de la organización.</li> <li>8. Interactuar con equipos de trabajo.</li> <li>9. Manejo de la tecnología y toma de decisiones.</li> <li>10. Conocimiento de la complejidad.</li> </ol>
Montilla y Melero (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visionario para pensar nuevas formas de hacer las cosas y enfocarlas a resultados visibles.</li> <li>2. Emprendedor con iniciativa y entusiasmo por el desarrollo comercial y la idea de crear algo.</li> <li>3. Innovador, aventurero y disposición para asumir riesgo.</li> <li>4. Necesidad de adquirir nuevos conocimientos.</li> </ol>
Ibañez y Castillo (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento transdisciplinario de la realidad.</li> <li>2. Pensamiento complejo.</li> <li>3. Estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa.</li> </ol>
Morela (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas.</li> <li>2. Manejar varios idiomas, para ello debe estar algún tiempo en otro(s) país(es) para poder desenvolverse</li> <li>3. Preparación continua a lo largo de la carrera profesional.</li> <li>4. Capacidad para adaptarse a los cambios y tener visión estratégica.</li> <li>5. Actuar y pensar en una forma diferente, diversa de las convenciones.</li> <li>6. Espíritu emprendedor: tener una visión empresarial y no administrativa.</li> <li>7. Capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales.</li> <li>8. Conocimientos en informática, pero sin ser un informático: navegar y operar bien por internet.</li> <li>9. Sentir pasión por lo que hace.</li> </ol>

Fuente: Elaborado por las investigadoras sobre la base de los autores señalados.

La lógica de la gerencia postmoderna exige el desarrollo de esas características en las personas que lideran las organizaciones, pues estas no son innatas sino que se construyen en la medida que se generan nuevas experiencias, conocimientos, es decir nuevas estructuras cognitivas.

Esas características deben corresponder con la de estos tiempos llenos de incertidumbre, complejidad y caos; por lo tanto el gerente debe superar el paradigma de la simplificación, por el paradigma de la complejidad. Pocas cosas son predecibles, la mentalidad reactiva que prevalecía en ellos a principios del siglo XX, no se ajusta en el nuevo “orden” social. En consecuencia, ese nuevo “orden” impone nuevas formas de razonar transdisciplinariamente, implica asumir nuevos conceptos, cambio de actitudes, requiere nada menos que la reforma de la mentalidad de los gerentes, lo que algunos autores han llamado la reingeniería del pensamiento, es decir dejar de lado lo que hace años se hacía bien y funcionaba. Ahora hay que renovar,

adaptar e innovar modelos, enfoques, prácticas teóricas y epistemológicas, para poder sobrevivir en el mercado.

Lo plantea Kotter desde 1996, quien expresa que los gerentes están manejando frecuentemente tareas complejas pero advierte que el problema reside en lo que no hacen: no se adaptan ni manejan los cambios. Según este autor, la coreografía del cambio exige que el líder determine la dirección, cree la visión y establezca la estrategia. Por consiguiente, se requiere un gerente integral más que un especialista, que sepa distinguir la actividad nuclear, es decir aquella que crea valor. Una conclusión, difícilmente de desmentir, es —que a medida que avanzan las sociedades como consecuencia del desarrollo científico, tecnológico y humanístico, mayor es el grado de incertidumbre en el que están inmersas las organizaciones; por consiguiente, la formación de los gerentes debe corresponderse con esa exigencia. En tal sentido, no se puede olvidar lo que en una ocasión dijo Charles Darwin (citado por Mayoral, 2013):

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

Esas consideraciones, conllevan a las autoras de este trabajo a plantearse las siguientes interrogantes: ¿Cómo lograr mejorar la formación gerencial para que los gerentes se acerquen más a los fenómenos empresariales y sociales de una manera investigativa y pertinente con las complejidades del momento? ¿Cómo hacer para

profundizar en una formación gerencial transdisciplinaria y compleja? En el punto que se desarrolla a continuación, se presentan algunas reflexiones.

### **Formación gerencial y el abordaje de problemas empresariales de investigación**

En el Cuadro 2, se muestran las perspectivas de investigación que, según algunos autores, deben integrar la formación de los gerentes de esta época.

**Cuadro 2.**

#### **Perspectivas de investigación en la formación gerencial**

<b>Autores</b>	<b>Perspectiva de investigación</b>
Ibañez y Castillo (2010) Mujica (2000)	Pensamiento complejo, global y transdisciplinario.
Hernández (2005)	Enfoque holístico y transdisciplinario.
Camejo (2006)	Epistemología constructivista.
Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006).	Enfoque de dos etapas.
Sallán (2001)	Complementariedad: visión de la realidad.
Gómez (1998)	Enfoque mixto: complementariedad de enfoques.

Fuente: Elaborado por las investigadoras sobre la base de los autores señalados.

En el Cuadro 2, se observa que los autores consultados, presentan diferentes perspectivas investigativas que se deben tomar en cuenta en la

formación gerencial. En su mayoría, se ubican en la utilización de enfoques cualitativos para dar respuesta a las tendencias

gerenciales. Y, algunos de ellos están de acuerdo con el principio de complementariedad (el uso de métodos cuantitativos con cualitativos).

Al analizar sus aportes, se interpreta que Mujica (2000), se soporta en la tesis de Morín (1990), al exponer que es necesario concientizar a los gerentes sobre la concreción de la complejidad, en relación con la gestión de las organizaciones y que su conocimiento permitirá tener una visión más clara hacia donde deben orientarse para que sus instituciones logren niveles adecuados de competitividad.

El desarrollo de un pensamiento complejo, se diferencia del simple, porque este último se fundamenta en los paradigmas que deben seguir los que están dentro de ese esquema, son principios dogmáticos, no propensos a la crítica ni al cambio; mientras que el pensamiento complejo, no adversa el determinismo, ni la sistematización, sino más bien tiene presente lo cambiante de las cosas, propicia la creatividad, concilia lo de ayer, con lo

de hoy y el mañana; además, proclama que “el pensamiento simple programa para controlar lo que es seguro, medible; el pensamiento complejo va en vías de diseñar estrategias para abordar lo irreversible, lo aleatorio y lo cualitativo” (Morin, citado por Mujica, 2000, p. 7).

Se puede decir entonces, que lo complejo recupera el mundo empírico, la incertidumbre, la incapacidad de lograr la certeza, de formular leyes, de concebir un orden absoluto, aunque no rechaza, de ninguna manera, el orden, el determinismo, pero los sabe insuficientes. Plantea Morin (1990), la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, contradicciones, conflictos, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En este sentido, la complejidad siempre está relacionada con lo impredecible, lo imaginable, sabe que no se puede programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción.

Lo que el pensamiento complejo puede hacer, es darle a cada uno una señal, una ayuda memoria, que le recuerde: “No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y, de todos modos, va a surgir” (Morin, 1990,p. 12 El pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos, es construir posibles escenarios de acción que serán tan dinámicos como la misma realidad social vaya evolucionando por el avance de las organizaciones que conforman.

Mujica (2000), Hernández (2005), así como Ibañez y Castillo (2010) coinciden al expresar que los gerentes deben formarse con una visión transdisciplinaria de la realidad. El desarrollo de los fenómenos que caracterizan las realidades del mundo actual ha hecho que éstas se manifiesten cada día más complejas. A lo largo de la segunda parte del siglo xx y, especialmente, en sus últimas décadas e inicio del XXI, las interrelaciones y las

interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos, en el ámbito local como mundial, se han incrementado de tal manera, que la investigación científica clásica y tradicional –con su enfoque lógico-positivista– se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades (Martínez, 2003).

El carácter interdisciplinario, manifiesto en la ciencia gerencial, como ciencia de lo humano y social, está enmarcado en esa perspectiva, ya que en ésta confluyen una serie de factores ligados a las diferentes disciplinas que intervienen en el desempeño organizacional; influye lo psicológico, el lenguaje, lo sociológico, lo biológico, lo histórico, lo económico, entre otros y desde esa perspectiva es necesario abordarla.

Surge así, la necesidad de darle un carácter transdisciplinario al abordaje de la epistemología gerencial, entendiendo por transdisciplinariedad ir más allá no

solo de la unidisciplinariedad, sino también, de la multidisciplinariedad y de la inter-disciplinariedad, pues esa confluencia de disciplinas al interrelacionarse complejizan y generan una visión empresarial más integral.

La intención de generar una epistemología gerencial transdisciplinaria es el de superar la parcelación y fragmentación del conocimiento que reflejan las disciplinas particulares y su consiguiente hiperespecialización, debido a su incapacidad para comprender las complejas realidades del mundo actual, las cuales se distinguen, precisamente, por la multiplicidad de los nexos, de las relaciones y de las interconexiones que las constituyen.

Como lo plantea Piaget (1970), el verdadero objeto de la investigación interdisciplinaria es la reestructuración o reorganización de los ámbitos del saber, por medio de intercambios que consisten en re combinaciones constructivas. La ciencia gerencial, como disciplina interdisciplinaria, debe trascender a ella misma.

Se unen a esos planteamientos los autores Ibañez y Castillo (2010), pues consideran que la episteme siempre estará presente en el proceso de construcción, reconstrucción y formación de conceptos en la arqueología del saber que conllevan a la conformación de las teorías. Asumen el concepto de teoría de Martínez (2007):

**“Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo, al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos(p.88).”**

Exponen los autores, que esto obliga al hombre a pensar diferente en el proceso de generar un nuevo conocimiento, lo que implicaría que esa teoría puede resultar de combinar nuevas y antiguas teorías, así como mezclar procesos y métodos. Sobre la base de esa perspectiva, consideran a la Gerencia como ciencia social transdisciplinaria, porque se nutre de los conocimientos que se generan en diferentes disciplinas como la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otras. Lo que obliga a los gerentes a tener un conocimiento acorde con ese entramado de situaciones para poder actuar y tomar decisiones de impacto social para el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno, requiriendo cambios de enfoques pertinentes con los avances en los aspectos teórico-prácticos en la administración y la gerencia, provocando las rupturas epistemológicas necesarias para la

dinámica y evolución del conocimiento.

Un elemento más a esta discusión, e importante a considerar es lo señalado por Hernández (2005), es decir el carácter holístico que todo gerente debe manejar ante los fenómenos y estudios organizacionales, ya que las fronteras han ido trascendiendo y con ellas la combinación de distintas disciplinas en función de cada organización responde a un contexto específico y los resultados variarán de acuerdo a cómo son interpretados y analizados, independientemente se aplique un modelo gerencial similar.

La holística, deriva de holismo que es una doctrina filosófica contemporánea que tiene su origen en los planteamientos del filósofo Smuts (1926), citado por Hurtado, (2000). El autor Weil (1993), expresa que el término holística procede del griego *holos* que significa todo, integro, por lo tanto es un adjetivo que se refiere al conjunto, al todo, en sus relaciones con sus partes, la

interrelación de todos los seres con el mundo.

La visión holística, como expresa el autor, surge con reacción a la visión newtoniano-cartesiana de un universo fragmentado, característica del paradigma mecanicista y substancialista. Para la holística:

Un nuevo paradigma no es contradictorio al anterior, lo complementa desde una perspectiva original y novedosa, por lo tanto, los diferentes modelos epistémicos de investigación se consideran como maneras complementarias de percibir la misma realidad, es decir, aspectos complementarios del proceso investigativo global (Hurtado, 2000, p. 11-12)

Desde esa perspectiva, a través de la holística, se puede manejar la complejidad que se deriva de la aplicación de los enfoques epistemológicos, al entender que es necesario declinar las actitudes paradigmáticas cerradas pues estas derivan en dogmatismo, totalitarismos, extremismos y absolutismo, que no existe otra "verdad" que la generada por un paradigma determinado.

Por lo tanto, un gerente debe saber, dependiendo del fenómeno a estudiar y sus implicaciones en los resultados organizacionales, cuál perspectiva metódica y metodológica debe emprender para responder a ese mundo transcomplejo que lo rodea.

De igual modo, Camejo (2006), agrega otra perspectiva, aunque no contrapuesta a Mujica (2000) y a Hernández (2005), que debe estar presente en la formación de los gerentes, como es la epistemología constructivista. Sostiene que el aprendizaje humano es una construcción interior, afirmación que

niega la objetividad en si misma pues el conocimiento es una interpretación, una construcción mental, siendo imposible aislar al investigador de lo investigado.

Cuando el gerente aborda los fenómenos de su organización desde una perspectiva cualitativa lo hace desde una forma interpretativa y con ello construye un nuevo conocimiento, pues desde el punto de vista del pensamiento filosófico del constructivismo supone un proceso mental a través del cual se genera un nuevo conocimiento, como efecto de la interacción de las conocimientos previos del sujeto que aprende y su ambiente (Camejo, 2006).

Otro aporte fundamental es lo expresado por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes plantean en su obra el enfoque de dos etapas, según el cual, en una misma investigación, se puede aplicar primero un enfoque y después el otro (el cualitativo y el cuantitativo), de forma casi independiente, y en cada etapa se

siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque. Asimismo, argumentan que uno precede al otro y los resultados se presentan de manera independiente o en un solo informe. En cada etapa se respetan los métodos inherentes a cada enfoque. Esta perspectiva investigativa, también tiene su importancia puesto que para tomar decisiones el gerente debe contar con información cuantitativa que refuerce la perspectiva cualitativa del comportamiento organizacional. Existen realidades en las que no se cuenta con indicadores previamente definidos, por lo cual se puede recurrir al enfoque cualitativo para generar los aspectos que pudieran “medir” esa realidad.

Por su parte Sallán (2001), para abordar los elementos fundamentales de su investigación como son la planificación estratégica y la eficacia organizativa, admite que deben ser concebidos tanto desde un punto de vista positivista como fenomenológico. Argumenta que es sencillo definir la planificación estratégica desde la visión

positivista, pues se trataría de un objeto con existencia real, y unas cualidades bien definidas. Sin embargo, también es pertinente una visión fenomenológica, al considerar que el objeto "planificación estratégica" se definiría desde una cierta intersubjetividad, compartida por el investigador y los actores organizativos. Esa interpretación es pertinente desde el momento en que existen diferentes interpretaciones de la planificación estratégica. Declarando que la posición expresada en su investigación se encontraría más cerca de la segunda posición que de la primera.

Por último, no menos importante, está lo señalado por Gómez (1998), quien realizó una investigación en la cual tomó en cuenta algunos aspectos de las perspectivas funcionalista, estructuralista y de la dialéctica, en función obviamente de la utilidad que ofrecen sus marcos de interpretación del mundo y concretamente de lo social, para comprender mejor el fenómeno de estudio como es la Programación televisiva en España.

Las posturas expresadas permiten considerar que no existe una sola manera de abordar la realidad organizacional y que el accionar que haga el gerente para atender los problemas que la afecte va estar influenciada por la continuidad y discontinuidad histórica, teórica, metodológica y epistemológica de cómo se ha hecho ciencia en esa área de conocimiento. Responder a los cambios con visión estratégica pasa a ser el elemento nuclear en el personal que tenga la responsabilidad de dirigir las organizaciones: "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son comportamientos inaceptables en los gerentes.

## **CONCLUSIONES**

Para concluir, es importante señalar que para que un gerente actúe ante la complejidad, debe comprender lo que señala Morín (1994, citado por Mujica, 2000), que la complejidad misma de la realidad organizacional aparece ante la existencia de un polo lógico y uno empírico, los cuales desencadenan en dificultades lógicas y dificultades empíricas, por lo tanto es preciso

investigar los fenómenos desde esas dos perspectiva. Esta racionalidad opta por la complementariedad y la conjunción de los conocimientos disciplinarios (sin prescindir de sus especificidades), es decir, toma el camino de la transdisciplinariedad y del holismo.

Así mismo, el gerente debe comprender: (a) nuevas lógicas de hacer ciencia; (b) las complejidades en relación a las complejidades internas y externas a la organización (sociedad, ambiente, competencia); (c) la importancia de la construcción de nuevas realidades empresarial, a través de estrategias producto, por una parte, de la participación de los seres que hacen vida en la organización, y por la otra de sus grupos de interés externos, en la búsqueda constante del porvenir y devenir; (d) que en la naturaleza y en la sociedad, entre los humanos y los demás seres vivos proliferan los desórdenes, pero también son creadores de órdenes, dando como resultados fenómenos transcomplejos, donde la relación causa y efecto que éstos puedan tener en el desempeño de las

organizaciones se ve limitado a espacios-tiempos relativamente cortos.

En suma, la reconstrucción de las representaciones mentales de los gerentes de este siglo, mediante nuevas concepciones, es imprescindible para intervenir en la realidad de los fenómenos organizacionales. Gerentes innovadores han de inventar sus propios rumbos para la construcción de una epísteme gerencial con nuevas estrategias de pensamiento y acabando con recetas metódicas preestablecidas que frenan la creatividad y la imaginación.

En palabras de Riso (2007), se requiere de gerentes con mente flexible, es decir, aquella que “no está fija en un punto ni se desliza por cualquier parte sin rumbo, sino que posee una dirección renovable” (p.30). La fuerza del pensamiento flexible radica en que, a pesar de la resistencia y los obstáculos, permite que el gerente se invente a sí mismo. No tiene nada que ver con la razón petrificada, sino con aquella que siendo “razonable” permite cambiar el rumbo cuando la organización está

siendo afectada en forma negativa. La ignorancia y la falta de visión ya no tienen cabida en la organización, ésta constituye una célula dentro de la humanidad que está en constante evolución y a la cual hay que responder con pertinencia para la satisfacción de las necesidades apremiantes. Es necesario, por lo tanto, construir y reconstruir una visión más flexible de la causalidad social y de las formas de intervención en el cambio, en la cual se integre el conocimiento científico, filosófico y lo cotidiano, con la utilización de multimétodos. Para esto, la creatividad investigativa del gerente es fundamental,

No hay que olvidar que la postmodernidad ha generado un cambio paradigmático, en el cual lo verdadero será cada día menos físico. La manera de buscar el conocimiento será cada vez más compleja, no se puede considerar un solo método de investigación; diferentes enfoques epistemológicos son utilizados para dar respuesta a la amalgama de problemas gerenciales que cada día aparecen y evolucionan. No se puede imponer,

ni un enfoque ni un método específico de investigación, los investigadores gerenciales postmodernos tendrán la facultad de construir la mejor manera de dar respuesta a sus problemas de investigación adaptados a las nuevas realidades.

Por lo tanto, para cerrar este ensayo, es importante mencionar el papel fundamental que tienen las instituciones educativas en esta formación, como responsables de formar a los gerentes con visión transdisciplinaria, holística, estratégica y transcompleja, en la búsqueda de beneficios compartidos y de la dirección colectiva de la empresa. Se requieren de planes de estudio que respondan a esa complejidad y de docentes preparados en estrategias innovadoras que permitan que sus participantes logren un aprendizaje significativo, capaces de accionar sobre la base del paradigma transcomplejo, que como lo expresa Lanz (2001), es trascender en el pensamiento, sin barreras disciplinarias, sin esquemas ni recetas universales, sin rupturas

entre lo natural y lo humano, sin la superioridad de lo cuantitativo apoyado en la medición, sin exclusión de la paradoja, sin renegar a la poesía o a cualquier otra dimensión del arte, sin sustitución del diálogo por las pruebas teóricas o empíricas; en fin, sin sacrificar la totalidad del mundo incluida su armonía estética. En otras palabras, formar gerentes que se sientan libres de cómo investigar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camejo R., A. J. (2006). Epistemología constructivista en el contexto de la postmodernidad. Revista Nómadas. No. 14. Universidad Complutense. España

Gómez E., G. (1998). La programación televisiva en España. Estudio de las parrillas de programación televisiva española desde 1956 a 1996. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Complutense. Facultad de Ciencias de la Información. España.

Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial. Un enfoque holístico. Revista Negotium. Año 1. No. 1. Maracaibo-Venezuela: Fundación Miguel Unamuno.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: SYPAL.

Ibañez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. Revista Orbis. Vol. 6. No. 16. Maracaibo- Venezuela: Fundación Miguel Unamuno.

Kotter, J. (1996). Leading change. USA: Harvard Business School Press.

Lanz, R. (2001). Organizaciones transcomplejas. Caracas: Editorial Imposmo/Conocit.

Martínez, M. (2003). Transdisciplinariedad y Lógica

Dialéctica. Un enfoque para la complejidad del mundo actual. Disponible: <http://prof.usb.ve/miguelm/transdiscylogicadialectica.html>. [Consulta, 2012, julio 10].

Martínez, M. (2007). La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico práctico. 3ª ed. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Mayoral, R. (2013). El difícil arte de reinventarse. 12 estrategias para conseguirlo. Disponible: <http://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/divan-digital/2013/05/27/el-dificil-arte-de-reinventarse-12-estrategias-para-conseguirlo-121630>. [Consulta, 2013, junio 6].

Montilla, M. y Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. Revista Telematique. Vol. 7. Edición 1. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo – Venezuela.

Morela C., J. O. (2012). Características del gerente del siglo XXI. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos10/gere/gere.shtml>. [Consulta, 2012, julio 11].

Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Mujica, M. (2000). Nuevas estrategias para gerenciar. Una visión epistemológica. Disponible: <http://diegoiibarra.ve.tripod.com/nuevas.htm>. [Consulta, 2012, septiembre 10].

Ochoa, H., Haydée (2004). Reseña de “El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la Administración Pública” de Juan José Romero Salazar. Revista Espacio Abierto. Año/vol. 13. No. 004.

Piaget, J. (1970). Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales et humaines. La psychologie. Problèmes généraux de la recherche interdisciplinaire. Paris. Unesco.

Riso, W. (2007). El poder del pensamiento flexible. Bogotá: Editorial Norma.

Sallán L., J. M. (2001). Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas. (Tesis Doctoral no publicada). Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona. Madrid. Disponible:  
<http://www.tdx.cat/handle/10803/6756>. [Consulta, 2013, enero 19].

Vera, M. (2007). Significado de la calidad de vida del adulto mayor para sí mismo y para su familia. Revista Anales. Facultad de Medicina. Vol. 68. No. 3. Lima, Perú.

Vergara, L. (2010). Perspectiva de la gerencia desde un contexto transcomplejo. Disponible:  
<http://epistemologiauba.blogspot.com/2010/11/perspectiva-de-la-gerencia-desde-un.html>. [Consulta, 2012, diciembre 19].

Weil, P. (1993). Holística: una nueva visión y abordaje de lo real. Santa Fé de Bogotá: San Pablo.

## PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA UN SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO TIPO MANCOMUNADO

Liliana R Rojas<sup>\*</sup>, Charles J Sanabria<sup>\*\*</sup>, Esperanza Pedraza<sup>\*\*</sup>  
Ana L Quevedo<sup>\*\*\*\*</sup>, Lilisbeth Rojas<sup>\*\*\*\*\*</sup>

Recibido: 19/01/2013 Aprobado: 01/11/2013

### RESUMEN

Se plantea una propuesta de Modelo de Gerencia Estratégica para un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de Tipo Mancomunado, realizándose un estudio factible enmarcado en las fases de la Planificación Estratégica. La matriz FODA permitió proponer lineamientos organizativos generales. El modelo se financiará mediante la autogestión y el capital de los accionistas; con una estructura organizativa similar a la propuesta se formalizaran las actividades; la planificación financiera de los recursos garantizará la operatividad funcional en base a programas según riesgos ocupacionales específicos. El sistema de control y monitoreo de gestión estratégico fundamentado en un sistema de indicadores de gestión y de calidad permitirá la implantación del modelo inédito con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

**Palabras Clave:** Modelo de Gestión, Gerencia Estratégica, Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo, Salud Ocupacional.

\* Liliana R Rojas: PhD en Gerencia de las Organizaciones. Doctora en Ciencias Médicas. Magíster en Salud Ocupacional. Especialista en Administración del Sector Salud. Médico Cirujano.

\*\* Charles J Sanabria: PhD en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Médicas. Magíster en Orientación Sexual. Especialista en Ginecología y Obstetricia. Especialista en Administración del Sector Salud. Médico Cirujano.

\*\*\* Esperanza Pedraza: Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Contaduría. Licenciada en Administración.

\*\*\*\* Ana Luisa Quevedo: Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, Magíster en Salud Ocupacional, Especialista en Desarrollo Organizacional, Psicólogos Industrial.

\*\*\*\*\*Lilisbeth Rojas: Magíster en Derecho Procesal Civil. Abogado.

## **PROPOSAL OF MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR A SERVICE OF SECURITY AND HEALTH IN THE WORK DE JOINT TIPO**

### **ABSTRACT**

There is a proposal of a model of strategic management for a service of type joint occupational health and safety, conducting a feasible study framed in phases of strategic planning. The SWOT matrix allowed propose organizational guidelines. The model will be financed through self-management and the capital of the shareholders; with an organizational structure similar to the proposal to formalize activities; the financial planning of resources will ensure the functional operability based on programmes according to specific occupational risks. The system of control and monitoring of management strategic based on a system of indicators for management and quality will allow the implementation of the new model with criteria of effectiveness, efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Model Management, Strategic Management, Health Service and Safety, Occupational Health.

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela la Constitución Nacional establece que todos tienen el derecho a la Salud, por ello la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento garantizan el cumplimiento de este derecho.

La administración de la salud y seguridad laboral en Venezuela ha estado regulada por el Instituto Nacional de Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), desde 1986. En mayo de 2002 el Instituto, recibe apoyo del Ejecutivo Nacional, para lo cual, se procede al nombramiento de un nuevo presidente del organismo, y se da inicio al proceso de reactivación de la salud ocupacional en Venezuela; acción de desarrollo institucional que permitirá el diseño y ejecución de la política nacional en materia de prevención, salud y seguridad laborales y la construcción de un sistema público de inspección y vigilancia de condiciones de trabajo y salud de los trabajadores y trabajadoras, con un criterio integral acorde con las exigencias del mundo laboral actual para el control y

prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales enmarcado dentro del Sistema de Seguridad Social Venezolano que actualmente se diseña. (INPSASEL 2010)

La planificación es el instrumento fundamental de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (David 2003)

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Serna 2006)

Es importante resaltar la labor de Peter Drucker, en el campo de la

gerencia, ha sido uno de los principales pensadores sobre la práctica y el estudio de la gerencia, y es de los que más han realizado aportes para propiciar la gerencia moderna. Al respecto conviene citar de lo siguiente: “En mucho tiempo, no ha habido tantas nuevas técnicas gerenciales importantes como las que hoy existen: la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering)”. (Peter drucker 2003)

Todo proceso de planeamiento debe permitir, en resumen, sentar las bases estratégicas para maximizar beneficios: incrementar ingresos, mantener o mejorar las márgenes, y reducir costos vía eficiencia y tecnología. (Montalbetti 2001) La gerencia estratégica es la función de un equipo debidamente estructurado para actuar con sentido de proyección hacia el futuro, donde el gerente cumple el papel específico del estratega de la organización. (Serna 2006)

Los proyectos estratégicos constituyen un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos. (Serna 2006)

La dirección estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades de ésta, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos y el desarrollo de estrategias alternativas. (David 2003)

En las empresas el proceso de la gerencia estratégica se desarrolla en tres niveles: el nivel estratégico de la gerencia, que se relaciona con la identificación de la

misión de la empresa y con la selección de planes para lograr objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma. Todo lo cual lleva al gerente a comprender, con mayor realidad, la imagen exacta de su papel, reconociendo la importancia de administrar los recursos técnicos, humanos y financieros de acuerdo a lineamientos estratégicos. (David 2003)

El nivel coordinativo, por su parte, se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales u otras áreas de la organización. Tienen más que ver sobre la aplicación de estrategias de corto y mediano alcance y sirve de enlace entre las concepciones estratégicas y las operaciones o tácticas. (David 2003)

El nivel operativo de la gerencia estratégica se relaciona con los procesos de producción, mercadeo de bienes y servicios, mantenimiento y apoyo funcional para el movimiento diario de las

actividades organizacionales. (David 2003)

La gerencia estratégica no significa tratar de predecir el ambiente, pues ello sería imposible en un medio como el nuestro. Se trata de realizar un análisis formal del entorno para definir escenarios, formular colegiadamente líneas de acción para cada uno, y tomar previsiones para una adecuada ejecución. La incertidumbre no constituye pretexto para no planificar estratégicamente, más bien la justifica.

Los elementos básicos de la gerencia estratégica son según (Serna 2006):

a) Los Estrategas: son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos como ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, decano y empresario.

Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad

social, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo, y estilo gerencial. Tienen también diferencias en cuanto a sus actitudes con respecto a la ética de las empresas.

b) La formulación de la misión: es lo que distingue a una empresa de otras parecidas, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

c) Las fortalezas internas: se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben

auditar o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas, las empresas tanto sin ánimo de lucro como los comerciales, buscan al momento sacar provecho de sus fortalezas internas, estableciendo un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones.

d) Debilidades internas: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

e) Oportunidades externas: se refiere este término a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, así como a luchas que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. En todos

los frentes de nuestra sociedad ocurren ahora cambios masivos.

La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, los cambiantes valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes. Dichos cambios crean un tipo diferente de consumidor y como consecuencia, servicios y estrategias. Además de las tendencias ambientales, las oportunidades externas inducen luchas que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto realizada por un competidor u algún adelanto tecnológico.

f) Las amenazas externas: es un término totalmente opuesto al anterior. Consisten ellas en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

g) Los objetivos: son los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Algunos autores los usan como sinónimos, otros utilizan el término objetivos para señalar resultados a corto plazo, mientras que metas se usa para referirse a logros a largo plazo.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones ya que suministran, dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, orden, y planificación efectivas. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

h) Las estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diversas estrategias empresariales incluyen expansión

geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollando productos, penetración en el mercado, posicionamiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunos de estas acciones.

i) Metas: definimos la palabra metas como puntos de referencia para las aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes con la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

j) Políticas: se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Hay dos características distintivas de las políticas: 1) son guías para la toma de decisiones; 2) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse en toda la organización o se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Las políticas así como las metas son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de organización con respecto a sus empleados y permitan

coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

El modelo de la gerencia estratégica abarca toda la empresa; va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La estrategia se preocupa por el bosque, no por los árboles. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad principal del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la empresa, los negocios que se deben abandonar, la forma de asignar recursos, si es necesario ampliar operaciones o diversificar, la entrada en otros mercados geográficos, y si es o no necesario formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma (Serna 2006).

El modelo global de dicho proceso de gerencia estratégica se puede resumir en doce pasos: establecer los objetivos, estrategias y la misión actual; realizar

investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales; realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; fijar la misión de la empresa; llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar alternativas factibles; fijar objetivos; fijar estrategias; fijar metas; fijar políticas; asignar recursos; analizar bases internas y externas para estrategias actuales; medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso (Serna 2006).

El proceso de gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Nótese que el proceso de gerencia estratégica es a la vez dinámico y continuo. Un

cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso. Ejemplo: un cambio económico puede representar una oportunidad o una amenaza externa importante y requerir una variación en las estrategias y objetivos de la compañía. (David 2003)

De acuerdo a los reglamentos internacionales y nacionales, cualquier empresa con nómina de 100 trabajadores o más, debería contratar por lo menos un médico por 2 horas diarias, aumentando la carga horaria en relación directa con el número de personas contratadas. Sin embargo en Venezuela, la mayor parte de la mano de obra trabajadora, se encuentra ubicada en empresas con nóminas por lo general, menores de 50 empleados y en el sector informal Centro de Estudios Económicos y Legales (Coninceel 2003).

Gutiérrez I (2001) En Las Estrategias de Cooperación a Venezuela para el año 2001. En

salud ocupacional e higiene industrial el país evidencia una debilidad institucional, ya que la población trabajadora no cuenta con estructuras funcionales coordinadas y desarrolladas y faltan aún los instrumentos legales que les permitan su eficiencia y eviten la dispersión de responsabilidades.

Eijkermans (2003) señaló en el programa de salud ocupacional de la oficina central de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que su marco básico es la estrategia global de salud ocupacional para todos, la cual fue aprobada por la asamblea mundial de la salud en 1996; y dentro de las áreas prioritarias se incluyen: fortalecimiento de los servicios de salud ocupacional y establecimiento de apropiados servicios de soporte para salud ocupacional entre otras.

Según (Alvarado y Col 2005) un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo es un Organismo conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales: Médico(a) Ocupacional, Enfermero(a), Higienista

Ocupacional, Técnico en Seguridad Industrial, Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) Social, Terapeuta Ocupacional cuya finalidad es promover y mantener el mayor grado de bienestar físico, mental y social; asegurar la protección del (la) trabajador (a) contra los riesgos para su salud; y velar por la adecuación del trabajo al individuo.

**Un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Propio (SP):** Es una unidad específica cuyos integrantes dedicarán de forma exclusiva su actividad en la empresa en la cual se encuentran. Pueden ser:

- Servicio Propio Tipo 1 (SPT1): Conformado por Médico(a), Enfermero(a) y Técnicos en Seguridad Industrial.
- Servicio Propio Tipo 2 (SPT2): Conformado por todos los Especialistas de Salud y Seguridad Requeridos. (Alvarado y Col 2005)

**Se entiende por Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Mancomunado (SM)** a una unidad encargada de prestar los servicios de seguridad y salud a las empresas

afiliadas que no cuentan con servicio de seguridad y salud en el trabajo propio y cuya infraestructura personal, equipos, materiales, costos están a cargo o dependen de estas empresa, sin fines de lucro. (Alvarado y Col 2005)

**Los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunados:** Son servicios Inter-empresas, varias medianas y pequeñas que se reúnen para organizar un Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo o para contratar determinadas funciones, son administrados por organismos donde participan representantes de las empresas y de los trabajadores que constituyen la misma. Este modelo no tiene la ventaja de mantener el contacto directo con el puesto de trabajo.

Su movilidad y flexibilidad sin embargo permite acumular conocimientos sobre problemas de salud laboral en toda una rama de producción, que pueden ser útiles para la promoción de programas preventivos sectoriales orientados de acuerdo a los riesgos.

Según la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2007) Los servicios mancomunados se considerarán como servicios propios de los patronos o las patronas que los integren. En consecuencia, serán responsables solidariamente en materia de seguridad y salud en el trabajo. Estos servicios deberán contar con garantía suficiente que cubra su eventual responsabilidad. Cuando patronos, patronas, cooperativas y otras formas asociativas de carácter comunitarias de carácter productivo o de servicios constituyan los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo mancomunados, deberán convenir por escrito la prestación de sus servicios.

La finalidad de estos servicios es propiciar la conservación, fomento y restitución de la salud de los trabajadores. Como tal debía no sólo participar en la realización de los exámenes clínicos rutinarios de los trabajadores, sino también en la realización de un estudio pormenorizado desde el punto de

vista de salud ocupacional que incluyera pautas en los ambientes de trabajo y comunitarios tales como evaluación y caracterización de condiciones de trabajo, características de los mismos y normas de seguridad que aplicaban todas las empresas cubiertas por él, no obstante este servicio requiere de una propuesta organizacional que le permita un funcionamiento de forma organizada y operativa.

(Alvarado y Col 2005) y el Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Rlopcymat 2008), los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo deben cumplir con los requisitos y criterios de estar ubicados en el centro de trabajo o en las proximidades de éste en caso de ser un servicio mancomunado.

### **Servicio de Salud y Seguridad en el Trabajo Propio:**

Según (Alvarado y Col 2005), este servicio debe disponer de infraestructura, equipos, mobiliario, materiales, que cumplan con los requerimientos técnicos - científicos de seguridad y salud establecidos en

las leyes que rigen la materia; que presten un servicios con un personal interdisciplinario (Médico (a) Ocupacional, Higienista Ocupacional, Técnico (a) en Seguridad del Trabajo, Enfermero(a), Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) social, Terapeuta Ocupacional), para la realización de las actividades a desarrollar en el centro de trabajo.

### **Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo Mancomunado**

(Alvarado y Col 2005): Este servicio debe disponer de infraestructura, equipos, mobiliario, materiales, que cumplan con los requerimientos técnicos - científicos de seguridad y salud establecidos en las leyes que rigen la materia; que presten un servicios con un personal interdisciplinario (Médico (a) Ocupacional, Higienista Ocupacional, Técnico (a) en Seguridad del Trabajo, Enfermero(a), Ergónomo(a), Psicólogo (a), Trabajador (a) social, Terapeuta Ocupacional) y establecer una cobertura de co-responsabilidad entre las empresas afiliadas.

Constituir una garantía que cubra su eventual responsabilidad.

No mantener con las empresas concertadas vinculaciones comerciales, financieras o de cualquier otro tipo, distintas a las propias de su actuación como servicio de prevención, que puedan afectar a su independencia e influir en el resultado de sus actividades.

Estar acreditada por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, de conformidad con el artículo 18 numeral 18 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

En todos los Centros de Trabajo que formen parte de los servicios mancomunados, deben tener formalmente establecidos los principios generales de sus funciones, de su organización y de su funcionamiento.

Todos los servicios de seguridad y salud en el trabajo deben adoptar disposiciones adecuadas y apropiadas a los factores de riesgos específicos para la salud que prevalezcan en los centros de trabajo.

Las funciones de estos servicios deben ser esencialmente preventivas.

La información obtenida de la vigilancia epidemiológica debe estar a disposición del empleador o empleadora, de los y las trabajadoras, de los y las delegadas de prevención, del Comité de Seguridad y Salud Laboral y de los organismos fiscalizadores del Estado.

Tomando en cuenta que entre los años 1997 y 1999, se inició en Venezuela una reorganización de toda la seguridad social, que a la fecha no se ha terminado de definir, y se estudia la incorporación o adscripción del IVSS a corto plazo al nuevo Sistema de Seguridad Social Integral, cuya Ley Orgánica en el capítulo IV especifica lo concerniente al régimen de prevención y riesgo en el trabajo la puesta en marcha de este modelo organizacional estratégico para los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunados representa una solución adecuada, sobre todo para las empresas que utilizarán estos

servicios de acuerdo a lo establecido en la norma técnica de servicios de seguridad y salud en el trabajo (2005) y en la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2007); también para los trabajadores del sector informal que así lo requieran.

(Eijkermans 2003), señaló en el programa de salud ocupacional de la oficina central de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que desde la década de los setenta, en los países de América Latina se viene gestando un proceso de desmejora de sus condiciones políticas y socioeconómicas. Venezuela, no ha escapado a esta realidad, generada por la crisis a nivel mundial, cuyos efectos se han visto potenciados por la cuantía de la deuda externa, así como la coyuntura política actual, que ha originado transformaciones profundas a nivel de la economía nacional.

Sobre la base de lo anteriormente descrito, esta investigación se realizó con el propósito de elaborar una propuesta

de un modelo de gerencia estratégica para un servicio de seguridad salud en el trabajo de tipo mancomunado.

### **Aspectos Metodológicos de la Investigación:**

Según Rodríguez y Pineda (2003), El tipo de investigación desarrollado es un estudio factible, basado en la planificación estratégica generando una propuesta en torno a una necesidad para producir cambios en las condiciones actuales, como es la carencia de modelos similares al propuesto, y que permite en consecuencia, plantear una respuesta alternativa concreta en función de esa necesidad.

A partir del modelo de Gerencia Estratégica, se concibió la organización del SST de tipo mancomunado.

Para diseñar el modelo de SST de tipo Mancomunado y ponerlo en práctica en función de las necesidades actuales de las empresas de la región desde el punto de vista de Salud Ocupacional,

se siguió una metodología, basada en los siguientes aspectos:

Se realizó la identificación del marco legal en el ámbito general, se analizó, la modalidad de asignación de recursos por parte de las Empresas beneficiarias de este servicio, se estableció que es responsabilidad de las diversas empresas, el cumplimiento de normas, y velar por el control, supervisión y evaluación de los servicios de Seguridad y Salud en el trabajo según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Prevención Salud y Seguridad laboral y regulada por el Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), en cuanto a Salud Ocupacional se refiere, se establece que en cuanto a la regulación de actividades, se hace necesaria la existencia de una formalización entre la estructura organizativa del modelo y las funciones que se van a desarrollar, en otras palabras, debe existir una estructura organizativa definida, similar a la propuesta, que formalice las actividades que va a desarrollar el SST de tipo Mancomunado, se

definieron los instrumentos de control y monitoreo de gestión o desempeño que servirán de indicadores para determinar la calidad del servicio prestado.

### **Administración de la Propuesta y sus Elementos Constituyentes**

Se realizó una propuesta en lo concerniente a definición de la proveniencia de recursos para el presupuesto, recursos humanos, recursos materiales, mantenimiento de equipos entre otros y deberá contar con: Un presupuesto que garantice la operatividad funcional, un cuadro de recursos humanos para asegurar la capacidad funcional del modelo, dotación suficiente y adecuada para el proceso de producción del servicio, capacitación del Recurso Humano en función de las nuevas realidades en Salud Ocupacional.

Se realizó la revisión de documentos referidos a normativas, leyes nacionales y regionales, reglamentos, y jurisprudencia conocida en la materia. Se analizaron los presupuestos, convenios, posible salida al

autofinanciamiento. Se utilizó el apoyo en experiencias conocidas en los modelos de SST de tipo Mancomunados ya aplicados existentes.

El estudio se realizó enmarcado dentro de las fases de la Planificación Estratégica.

### **Análisis y Discusión de los Resultados:**

#### **El modelo propuesto:**

**Marco legal:** el modelo se enmarca legalmente en el Artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que La salud es un derecho social fundamental, también en Artículo 84 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela donde se establece que para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, equidad, integración social y solidaridad; también en el Artículo 85 de la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que establece que el financiamiento del sistema público de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley.

El Artículo 34 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo establece: Las empresas establecimientos y explotaciones industriales o agropecuarias, deberán un servicio médico propio o incorporarse a algún servicio médico común o interempresa. La exigencia de organización de Servicios Médicos de Empresa será regida por criterios fundados en el número de trabajadores ocupados y en una evaluación técnica de los riesgos en cada caso. El Ejecutivo Nacional al reglamentar la presente disposición, determinará las normas de aplicación de este artículo.

Los Servicios Médico Laborales, Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, Servicios de

Salud en el Trabajo o Servicios Médicos Industriales; son las organizaciones médico laborales que tienen como finalidades propias, la conservación y mejora de la salud de los trabajadores dentro del ámbito de actividades contra los riesgos genéricos o específicos en el trabajo.

El SST de Tipo Mancomunado, funcionará bajo el perfil de los organizaciones actuales; como una organización tipo red para que pueda responder a los constantes cambios y se desarrollará en función de la flexibilidad, teniendo a su vez como elementos clave, la descentralización, la rotación, la visión compartida y el reemplazo de la estructura piramidal por redes de unidades intervinculadas que se irán reestructurando de acuerdo a las necesidades que permitirán ampliar los umbrales de la flexibilidad, lo cual coincide con lo planteado por Drucker (2003),.

### **Financiamiento del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo mancomunado (SSTM):**

El SSTM se financiará mediante la autogestión de los

recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los gerentes y propietarios del mismo.

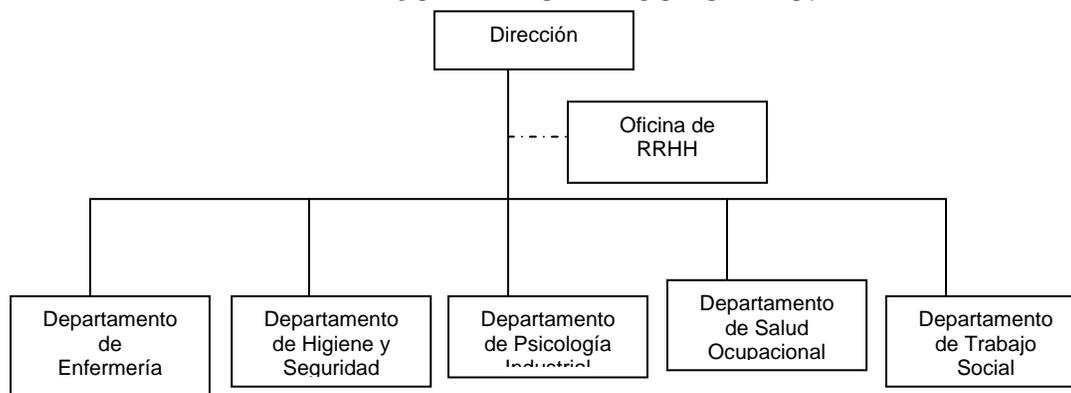
### Definición de Políticas:

- Incentivos orientados a lograr el cumplimiento de las normas en materia de salud ocupacional y ambiental, en base a convenios y negociaciones entre el SSTM y los usuarios; lo suficientemente sólidos para garantizar las funciones de fomento, conservación y restitución de la salud de los trabajadores.
- Calidad de la atención en salud ocupacional y ambiental, en

base al establecimiento de controles y con prestigio institucional.

- Autonomía de Gestión de Servicios de Salud Ocupacional y Ambiental.
- Responsabilidad compartida por todo el equipo de salud ocupacional.
- Reforma y actualización como una tarea de todos los días para lograr el apoyo de todos los actores involucrados y reforzar los procesos de participación y compromiso.
- Formación de profesionales de pre y post grado en el área de salud ocupacional y ambiental.
- Investigación para resolver problemas prioritarios en salud ocupacional y ambiental y con pertinencia social.

**GRÁFICO 1**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE TIPO MANCOMUNADO.**



Fuente: Rojas 2010

**Programas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:** las diversas actividades se realizarán integradas en los programas de riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos, sobrecarga física, sobrecarga psicosocial y de riesgos disergonómicos.

**Filosofía de Gestión del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de Tipo Mancomunado:**

Misión: es un servicio de salud fundamentado en la, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad, cuyo propósito es garantizar el derecho a la salud de los trabajadores, preservando la conservación de los recursos humanos en los sitios de trabajo, y las condiciones y medio ambiente laborales, mediante procesos de promoción, diagnóstico, prevención, control y vigilancia en salud y ambiente, ofertando servicios de salud con calidad, oportunos, permanentes, con eficiencia

personal, tomando en cuenta los recursos disponibles; y conforme a los factores de riesgo laborales, para coadyuvar con el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de las empresas y el país.

Visión: el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, es un servicio con competencias en salud laboral y autonomía en la toma de decisiones para asesoría a nivel empresarial, con responsabilidad social plena, basada en el fortalecimiento del trabajo de un equipo multidisciplinario para la promoción de la salud laboral en las empresas para que los trabajadores realicen su faena en un marco de salud que se incorpore y se refleje en su vida, la empresa y la comunidad, con el propósito de propiciar la productividad industrial y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, de su familias y de la comunidad.

**Valores Institucionales:**

Liderazgo: expresado en el sentido de generar un cambio

transformador a las acciones a ejecutar en salud laboral, para que el servicio sea más eficiente y efectivo.

**Responsabilidad:** asumida como el cumplimiento eficaz, eficiente, efectivo y entusiasta de las actividades de salud laboral, que corresponde ejecutar.

**Solidaridad:** apoyo integrado e interdepartamental de los entes empresariales a las acciones de salud ocupacional, emprendidas para el beneficio de los trabajadores, su familia y la comunidad.

**Autonomía:** considerada esta como la base que posibilita una toma de decisiones en salud ocupacional y ambiental, libertad para crear y ejecutar programas de salud ocupacional acordes con los factores de riesgo laborales, permitiendo poner en práctica una política de asesoría empresarial y de proyección de la salud ocupacional como un beneficio económico y social.

**Principios del servicio de salud ocupacional:** se regirá por los principios de Universalidad, Integralidad, Equidad e Integración Social.

**Funciones básicas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:** el SSTM debe realizar funciones básicas, de orden preventivo, esencialmente encaminadas a mejorar la calidad de gestión en salud ocupacional y ambiental; de tipo: Médicas, Fisiológicas, Psicológicas, Técnicas, Sanitarias, Asesoras y Formativas.

**Objetivos Organizacionales:**

- Asesorar a los trabajadores o a sus representantes empresariales para prevenir, conservar y mejorar la salud de los trabajadores dentro del ambiente laboral.
- Contribuir en la protección contra riesgos generales o específicos del ambiente laboral, mediante el fomento para la implementación de programas básicos de vigilancia médico

ocupacional y de higiene y seguridad industrial.

- Contribuir a mantener en los trabajadores un alto grado de bienestar biopsicosocial, mediante la motivación a la gerencia empresarial en lo relacionado a la distribución del personal en atención a sus aptitudes y condiciones psicológicas para las diferentes tareas y puestos de trabajo.

- Responder a las necesidades prioritarias en saneamiento ambiental de las empresas.

- Incrementar el rendimiento empresarial individual y colectivo y por ende su productividad.

- Incrementar las relaciones multi e interdisciplinarias con instituciones nacionales y extranjeras, relacionadas con la salud ocupacional y ambiental y conservar las existentes.

- Actuar como centro de referencia en salud ocupacional y ambiental.

- Realizar investigación en las áreas prioritarias y con impacto

social, en salud ocupacional e higiene industrial.

- Incrementar la aplicación de leyes, reglamentos y normas vigentes en salud ocupacional y ambiental, por parte de las diversas empresas.

### **Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:**

En concordancia con lo planteado por Chacón y col (2001), tomando como fuente de información los archivos de varios SSSTM de la localidad, se realizó mediante la técnica de lluvia de ideas por los autores, expertos en el área de salud ocupacional, el análisis FODA para el SSSTM propuesto y así realizar el Diagnóstico situacional y proponiendo una serie de lineamientos organizativos generales que deberían ser tomados en cuenta para la implementación del modelo.

**Tabla 1**  
**ANÁLISIS FODA.**  
**SERVICIO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**  
**DE TIPO MANCOMUNADO**  
**MARACAIBO 2012**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos Calificados</li> <li>- Inserción a las líneas de Investigación del Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral.</li> <li>- Equipo de Trabajo Multidisciplinario</li> <li>- Infraestructura Propia</li> <li>- Excelencia y Proactividad en los Trabajadores</li> <li>- Buena disposición al cambio</li> <li>- Ubicación Geográfica Estratégica</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia en el mercado</li> <li>- Gran cantidad potencial de trabajadores con disponibilidad a recibir el servicio.</li> <li>- Buena disposición de entes empresariales para financiar la prestación del servicio prestado.</li> <li>- Optimas relaciones Intra e Inter-empresariales.</li> <li>- Alta demanda del Servicio.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recurso Humano insuficiente</li> <li>- Múltiples funciones por parte del personal.</li> <li>- Desconocimiento de los posibles Competidores Potenciales.</li> <li>- Inexistencia de estrategias de mercadeo de los servicios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuaciones monetarias</li> <li>- Desempleo.</li> <li>- Escases de insumos y suministros.</li> </ul>

Fuente: Rojas y col, 2012.

### **Formulación de Alternativas**

#### **Estratégicas:**

Metas Estratégicas del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado:

1. Excelente atención médica integral del más alto nivel de calidad en prevención, diagnóstico y tratamiento de las patologías laborales de mayor incidencia en la región y el país.

2. Fomentar el logro de la más alta calidad de vida de los trabajadores en su medio ambiente de trabajo.

3. Lograr niveles óptimos en la relación costo- beneficio entre la atención médica integral y la empresa.

#### **Orientación Estratégica:**

Ofrecer un servicio de atención médica integral, de óptima calidad a los trabajadores.

**Estrategias asociadas:**

Selección del personal con el perfil ideal:

- Debe ser altamente ético
- Tener visión de futuro
- Ser proactivo
- Ser creativo
- Dominar el inglés
- Tener acceso a información tecnológica actualizada.
- Ser excelente comunicador

**Orientación Estratégica:**

1. Promoción y preservación de la salud de los trabajadores.

**Estrategias Asociadas:**

- Examen Médico Pre-empleo, para la determinación del estado de salud y capacidad funcional de los trabajadores, mediante la realización de la historia clínica ocupacional y de exámenes procedimientos complementarios del diagnóstico.
- Examen médico pre y post vacacional.
- Exámenes periódicos para vigilar el estado de interacción entre el trabajador y la exposición a factores de riesgo.

- Examen médico después de enfermedades.

- Exámenes periódicos a grupos especiales, que nos permiten identificar trabajadores susceptibles, evaluar medidas preventivas y establecer estándares de higiene en el lugar de trabajo.

- Examen de post- empleo para trabajadores que abandonan las empresas.

- Vigilancia para el diagnóstico precoz de enfermedades no ocupacionales.

- Vigilancia del ambiente de trabajo a través de inspecciones de rutina, mediciones y exámenes especiales a las condiciones sanitarias, alimentarias y bienestar en el lugar de trabajo.

- Supervisión de adolescentes, ancianos, mujeres embarazadas y trabajadores parcialmente inválidos.

- Educación para la salud y asesoría a las empresas y empleados incluyendo capacitación y adiestramiento en salud y seguridad en el trabajo.

- Atención al tratamiento, capacitación de primeros auxilios y de seguridad en el trabajo.
- Contribuir con la prevención y control de la contaminación ambiental.
- Prevención general:
- Prevención Primaria:
- Identificación y control de enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Ayuda a la población trabajadora a la modificación de sus hábitos personales, como: cigarrillo, dieta, ejercicio, alcohol y drogas.
- Control de Infecciones a través de inmunizaciones.
- Exámenes masivos para detectar enfermedades no ocupacionales, por ejemplo; Cáncer de próstata o de mama.
- Prevención Secundaria: vigilancia sanitaria en enfermedades incipientes para detener su desarrollo posterior.
- Prevención Terciaria: acciones para minimizar la invalidez y restaurar la función.
- Servicio de Asesoría en salud ocupacional y ambiental.

- Investigación epidemiológica para la determinación de la asociación causa- efecto de problemas de salud de los trabajadores.

- Diversas estrategias procedimentales que surjan para dar respuesta a los requerimientos en salud y seguridad laboral.

### **Sistema de Seguimiento y Evaluación:**

### **Instrumentos de Control y Monitoreo de Gestión o Desempeño:**

En concordancia con lo planteado por corchuelo (2001); Chacón et al (2001) y Arbey (2004); se propone un sistema de control y monitoreo de gestión de tipo estratégico es decir a través del cual los directivos de la organización pretenden influir sobre otras personas y factores de la organización, o incluso externos a ella, para conseguir los objetivos previstos; es un proceso fundamentalmente orientado a la ejecución y se basa en la

información directa aportada por un sistema de indicadores de gestión:

- Porcentaje de cumplimiento de exámenes médicos programados y realizados.

- Porcentaje de cumplimiento de inspecciones de higiene y seguridad industrial programados y realizados.

- Porcentaje de cumplimiento de exámenes complementarios en salud ocupacional y ambiental programados y realizados.

- Porcentaje de Absentismo Laboral de las empresas.

- Número de visitas al sitio de trabajo correlacionándolo con la disminución de accidentes.

- Monitoreo Ambiental (Límites Permisibles).

- Porcentaje de Accidentes y Enfermedades en las empresas.

- Relación Beneficio / Costo: Ingresos Totales/ Costo de la inversión. Si el resultado es  $> 1$  se considera rentable, si es  $=1$  hay equilibrio y si es  $< 1$  no es rentable la operación.

- Utilidad del Servicio prestado: Ingresos- Egresos.

- Determinar el cumplimiento global de los objetivos trazados.

- Evaluar el modelo de manera específica una vez que se haya institucionalizado la propuesta; para lo cual recomienda la realización de reportes semanales y mensuales de actividades, reporte de eventualidades y un seguimiento global de estrategias asociadas.

### **Administración del Programa y sus Elementos Constituyentes:**

#### **Estructura Organizativa del Servicio Seguridad en el Trabajo de tipo Mancomunado:**

Según el RELOPCYMAT (2008): En su Artículo 20: Se definen a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo como la estructura organizacional de los patronos, patronas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios, que tiene como objetivos la promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos

humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores y las trabajadoras.

El registro, acreditación, organización, funcionamiento y supervisión de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo se rige por lo establecido en la Ley, los reglamentos y las normas técnicas que se dicten al efecto.

En base a la problemática actual en Salud Ocupacional plasmada en el planteamiento del problema, surge la necesidad de implementar una serie de lineamientos que guíen el funcionamiento del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, bajo un modelo organizacional basado en la gerencia estratégica, que integre la filosofía de gestión a las acciones que emprenderá, para realizar una misión efectiva en salud ocupacional y ambiental esto coincide con lo planteado por David,(2003), Serna, (2006).

El servicio se ofertará en las diversas industrias y a los trabajadores del sector informal que

así lo requieran, teniendo como sede un área específica ubicada geográficamente en las cercanías de las empresas en las que se vaya a prestar el servicio, diseñada para este propósito; su gobernabilidad estará representada por el equipo multi e interdisciplinario de Salud Ocupacional del SSTM. El director médico, debe estar ubicado a nivel gerencial dentro de la estructura organizativa del Servicio.

Según Alvarado (2005) Los servicios de seguridad y salud en el trabajo deben disponer de una estructura organizacional, debidamente dotada de recursos tanto humanos como materiales, para cumplir sus funciones, ajustadas al marco legal tanto nacional como internacional. Con relación a la organización, se deben contemplar los siguientes elementos: Elementos Estructurales (Recurso Humano). Elementos funcionales.

Los elementos estructurales deben incluir también, además del recurso humano que cumpla las funciones señaladas en la Norma Técnica deben estar conformados

por: - Higienista Ocupacional, - Médico Ocupacional o del Trabajo, - Enfermera(o), Psicólogo, Trabajador Social y un Especialista en Seguridad Industrial); otros recursos como instalaciones, equipos y tecnología adecuada.

El SSTM dispondrá de la siguiente infraestructura básica: (Área aprox. 150 mts<sup>2</sup>): Sala de espera, Recepción de Trabajadores, 02 Consultorios con área para equipos y examen físico, Laboratorio de Higiene Industrial (Básico), Laboratorio de Ergometría (con vestier), Área de Evaluación espirométrica, Consultorio de Examen Visual Laboral, Salón de reuniones, Área de Electrocardiografía, Sala de Informática y Archivo, Oficina Administrativa, 02 Área de atención de emergencias, 01 Sala de Enfermería, 01 Sala Sanitaria.

El Servicio de Seguridad y salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, se financiará mediante la autogestión de los recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes

empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los Gerentes y propietarios del mismo.

## **CONCLUSIÓN**

El Servicio de Seguridad y salud en el Trabajo de tipo Mancomunado, se financiará mediante la autogestión de los recursos que perciba por los servicios prestados a las diferentes empresas y a los trabajadores informales que así los soliciten; también con los ingresos que perciba a través del capital aportado por los Gerentes y propietarios del mismo.

Debe existir una estructura organizativa, similar a la propuesta, para formalizar las actividades que va a desarrollar el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de tipo Mancomunado.

Las políticas formuladas orientan hacia la garantización del fomento, conservación y restitución de la salud de los trabajadores,

hacia la calidad de la atención, la autonomía de gestión y la responsabilidad compartida por todo el equipo de salud ocupacional.

La planificación financiera de los recursos humanos, materiales y mantenimiento de equipos e infraestructura, garantizará la operatividad funcional del modelo propuesto.

Este estudio factible basado en la planificación estratégica, permitió generar una propuesta en torno a una necesidad, planteándose una respuesta alternativa concreta, que funcionará en base a programas según riesgos ocupacionales específicos.

El sistema de control y monitoreo de gestión estratégico fundamentado en un sistema de indicadores de gestión y de calidad basados en porcentajes de metas establecidas y cumplidas y en el efecto de los servicios prestados; permitirá la implantación del modelo inédito, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarado L. et al, (2005). Norma\_Tecnica\_de\_Servicios\_de\_Seguridad\_y\_Salud (Norma Técnica en línea). Disponible: [www.arpbolivar.com/.../Norma\\_Tecnica\\_de\\_Servicios\\_de\\_Seguridad\\_y\\_Salud.pdf](http://www.arpbolivar.com/.../Norma_Tecnica_de_Servicios_de_Seguridad_y_Salud.pdf) [Consulta 01/04/2013]

Arbey S. Modelo de Atención para el Control de Riesgo. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica Redalyc. Colombia Médica. 2002;33(001):29-32. [Revista en Línea]. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28333106>. [Consulta 07/12/2009].

Asamblea Nacional 2001. Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral. Publicada en Gaceta Oficial N° 5-568. Extraordinario 31/12/2001.

Asamblea Nacional 2005. Ley Orgánica de Prevención

Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 385.236. 26/01/2005

Corchuelo J. El diseño de un Plan Estratégico en Sistemas de Información en el Servicio de Odontología del Centro de Salud de Siloé-Cali. Colombia Médica. 2001; 32(003):121-125. [Revista en línea]. Disponible:  
<http://www.colombiamedica.univalle.edu.co/Vol32No3/plan.htm> [Consulta 07/12/2009].

Centro de Estudios Económicos y Legales, Coninceel. Nota Técnica: Empleo Industrial. Caracas, Septiembre, 2003. [Documento en línea] Disponible:  
<http://www.conindustria.org/conind.htm>. [Consulta 07/12/2009]

Colegio de Técnicos Paramédicos de Chile-Ag. Propuesta de Salud para Chile, 2000. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.colegiodetécnicos-paramedicosdechile->

[ag.cl/REFORMAGREMIOsv0101.htm](http://www.conindustria.org/conind.htm). [Consulta 07/12/2009].

Consejo de Ministros. Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38596. 03/01/2007.

Chacón V, Trejos M. Análisis de las Características Organizativas Requeridas por el hospital San Vicente de Paúl. Rev. Col. De MQC de Costa Rica. 2001; 28(2):1-5.

David F.: Administración Estratégica. 9ª edición, Colombia: Fondo Editorial Legis, 2003.336p.

Drucker P (2003). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma 252p.

Ejkermans, Gerry. Red Mundial de Salud Ocupacional. No 5. Ginebra- Suiza.2003 en Organización Mundial de la Salud, Ginebra. El Programa de Salud Ocupacional de la Oficina Central de la Organización Mundial de la Salud.

Garay, J. La Nueva Constitución. Segunda Versión: Gaceta Oficial 5.453. Caracas 24/04/2001. 171p.

Gutiérrez, I. Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. Representación para Venezuela, Aruba y Antillas Holandesas. Estrategias de Cooperación a Venezuela, 2001. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.paho.org/spanish/d/csu/CCS-Venezuela> [Consulta 01/04/2013].

Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral. Portal en Línea. Disponible: <http://www.inpsasel.gov.ve/> [Consulta 05/01/2010].

Instituto Nacional de Previsión Salud y Seguridad Laboral. Norma Técnica de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Caracas 2008. Disponible:

[http://www.inpsasel.gov.ve/moo\\_documento/NOR\\_TEC\\_PRO\\_SEG\\_SAL\\_TRA.pdf](http://www.inpsasel.gov.ve/moo_documento/NOR_TEC_PRO_SEG_SAL_TRA.pdf) [Consulta: 05/01/2010].

Montalbetti P. (2001) ¿Por qué Desarrollar un Plan Estratégico?. Portal de Gerencia y Marketing de Servicios de Salud. Copyright 2002. Disponible en: <http://www.gerenciasalud.com/art127.htm>

Rodríguez Y., Pineda M. (2003) La Experiencia de Investigar. Fondo Editorial Predios. Caracas.

Sánchez I, Bonne T, Pérez C, Botín M. Evaluación de la Calidad de la Atención Médica Integral a Trabajadores del Municipio Santiago de Cuba. Revista Cubana de Salud Pública 2002; 28 (1): 38- 45.

Serna H. (2006). Gerencia Estratégica. Bogotá Colombia. Editorial Panamericana. Novena Edición.

## **EVALUACIÓN CLIENTELAR Y CALIDAD DE SERVICIO. LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE ENTRENAMIENTO.**

Judith Hernández\*

Recibido: 24/11/2012 Aprobado: 03/04/2013

### **RESUMEN**

Evaluación clientelar y calidad de servicio son dimensiones significativas para el estudio o investigación de cualquier organización, porque permiten a las empresas analizar a sus clientes y adecuarse a sus expectativas y necesidades, además facilitan planes de acción y formación del recurso humano involucrado directamente con el servicio al cliente. El objetivo propuesto en esta disertación es trazar un plan de entrenamiento focalizado en Calidad de Servicio, considerando los resultados obtenidos en evaluación general y donde se determinaron factores clave para alcanzar el desenvolvimiento exitoso del recurso humano y servicio en el sector comercial. La metodología utilizada fue el estudio sistematizado de factores de interés clientelar, revisión bibliográfica especializada y su interpretación en el marco del contenido teórico. Se concluye que la evaluación clientelar facilita formular lineamientos para el entrenamiento del personal bajo estos criterios de excelencia.

**Palabras Clave:** Evaluación clientelar, Calidad de Servicio, Plan de Entrenamiento.

## **CUSTOMER EVALUATION AND SERVICE QUALITY GUIDELINES FOR A TRAINING PLAN.**

### **ABSTRACT**

Customer evaluation and quality of service are significant dimensions to the study or research of any organization, because they allow companies to analyze their customers and adapt to their expectations and needs, they also facilitate action plans and training of the human resources involved directly with the service to the client. Proposed in this dissertation aims to devise a plan of training focused on quality of service, considering the results obtained in general evaluation and where identified key factors to achieve the successful development of the human resource and service in the commercial sector. The methodology used was the systematic study factors of customers interest, specialized bibliographic review and their interpretation in the context of the theoretical content. It is concluded that customer evaluation facilitates formulating guidelines for the training of personnel under these criteria of excellence.

**Key Words:** Customer Evaluation, Service Quality, Training Plan.

:

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos de transformaciones constantes y diversificadas que caracterizan al mundo contemporáneo tanto en las áreas sociales, como económicas, psicodemográficas, de gerencia y gestión, entre otras, las empresas y organizaciones de atención al público, deben adecuarse rápida y acertadamente a los cambios de patrones que directamente afectan a sus clientes/usuarios, y a los mercados de su interés.

El desarrollo tecnológico, medios de comunicación, avances en investigación, ciencia, innovación y del conocimiento en general, contribuyen a la conformación de consumidores más actualizados y exigentes. Consumidores, que deben ser apreciados exhaustivamente por las organizaciones, en sus preferencias, exigencias y expectativas, para darles respuestas oportunamente.

El exhaustivo reconocimiento de las necesidades clientelares a través de diferentes procesos, técnicas y aplicaciones vigentes

permite a cualquier empresa prefijarse un plan de acción para dar respuesta a estos requerimientos de manera oportuna, ampliar su mercado, posicionarse con amplias fortalezas para determinar ventaja competitiva, pero necesariamente esto implica; conocer actitudes, preferencias, expectativas, tendencias de consumo y compra de su compradores actuales y potenciales. Pero no solo para dar respuesta al retorno de su inversión, ganancias, resultados y rentabilidad sino asumiendo también corporativamente el principio de excelencia en la prestación de los servicios que involucre su desempeño empresarial.

En este orden de ideas, el personal que se interrelaciona directamente con el público, representa y transmite la calidad del negocio en la generalidad de todos sus procesos, se constituye indiscutiblemente en el eslabón intermedio entre empresa y consumidores, es decir mediatiza la esencia de la empresa como servidora y mediatiza las preferencias clientelares, por lo tanto

incide sobre las referencias de consumo tanto en los aspectos positivos como en los aspectos de impresión negativa. Un equipo humano informado, actualizado, entrenado, motivado para el servicio con criterios de calidad garantiza la consecución de los objetivos organizacionales y maximiza el cumplimiento de las expectativas internas y externas.

En términos generales, la empresa a través de un recurso humano entrenado para ofrecer excelencia en el servicio, establece dispositivos para reconocer las necesidades del consumidor, invierte en sistemas de retroalimentación que le permitan identificar tales requerimientos y ajustar toda su gestión en función de los resultados obtenidos. Sin embargo no todas las organizaciones asumen la filosofía de calidad como estrategia de servicio, ni desarrollan acciones tendentes a entrenar a su recurso humano como factor clave en la satisfacción de los clientes.

En consecuencia, la presente disertación, intenta vincular evaluación clientelar, calidad de

servicio y recurso humano, como dimensiones centrales de análisis, con el objeto de delinear un plan de entrenamiento que mejore el desempeño de los empleados en la atención y servicio al cliente. En la consecución de este propósito, se analizarán los resultados que se obtuvieron de una encuesta clientelar generalizada donde se evaluó la calidad del servicio del sector comercial de la ciudad de Maracaibo del Estado Zulia.

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue un cuestionario de selección múltiple estructurado según escala de Lickert, en el cual se incluyeron también preguntas abiertas y cerradas, para evaluar la calidad del servicio, atención al cliente, y preferencias clientelares de empresas comerciales, siendo aplicado a una muestra probabilística-intencional-casual. Para los efectos de este análisis se consideraron los resultados relacionados con la temática planteada y aquellos factores que permitan caracterizar un plan de entrenamiento para el

personal, el cual estará orientado básicamente en cuatro direcciones:

- 1) Acorde a las necesidades determinadas por la evaluación clientelar.
- 2) Basado en parámetros de Calidad de Servicio
- 3) En función de los objetivos organizacionales
- 4) Gestión de desarrollo del recurso humano.

Todas las cuales son analizadas según las orientaciones teóricas revisadas.

## **Consideraciones Generales**

### **Evaluación Clientelar**

El éxito de un negocio depende de ofrecer realmente lo que sus usuarios necesitan o desean obtener, para ello es indispensable aplicar un método sistemático que permita hacer contacto con los clientes, de tal forma que se obtenga información pertinente. Al lograr una profunda indagación sobre los mismos y utilizar ese conocimiento acertada y oportunamente, se puede enfocar con más claridad las decisiones orientadas a mejorar el servicio ofrecido y por ende ser

competitivos. Si se tiene la intención de lograr un margen competitivo a través del servicio es necesario compenetrarse con los valores, creencias y actitudes de los clientes

Sólo las empresas con el compromiso de escuchar y servir pueden producir constantemente clientes complacidos. Y sólo complaciendo a los clientes se puede obtener utilidades sólidas y creciente década tras década. (Whiteley; 1992). Una manera de obtener información es a través de la evaluación clientelar, la cual involucra procesos y por ende procedimientos que deben establecerse a lo interno de la empresa como criterios de filosofía organizacional y de sinergia en la estructura y el recurso humano, con la finalidad de obtener de información permanente sobre las expectativas, exigencias, quejas, y de todo tipo de data pertinente.

El mecanismo o mecanismos de evaluación se pueden determinar según las fortalezas de la organización y la escogencia de un método de aplicación que dé respuestas a la indagación, estos

métodos varían según la técnica y su aplicación, así pueden mencionarse entre otras; la detección de necesidades a través de llenado de cuestionarios exhaustivos o del tipo buzón de comentarios-quejas,

llamadas telefónicas a clientes asiduos identificados, encuestas trimestrales o semestrales, focus group, área de atención al cliente, encuestas verbales de los empleados de servicio.

...”Es muy probable que un cliente altamente satisfecho permanezca fiel a la empresa mucho más años y que compre más...Esto implica, que las organizaciones deben destinar tiempo, esfuerzo y recursos para identificar las necesidades, percepciones y expectativas de sus clientes.” (Iguarán; 2006:178).

En términos generales según Albrecht y Bradford (1990), cuando se pretende gestionar con criterios de calidad del servicio, hay tres preguntas por considerar:

- 1.- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2.- ¿Qué atributos del servicio son más importantes para ellos?
- 3.- ¿Cómo estamos haciendo para satisfacer sus requerimientos de servicio?

El servicio al cliente significa considerar todas las características, actos e información que aumenten la capacidad del cliente para materializar el valor potencial del servicio. Si estos planteamientos son tomados en cuenta, la filosofía

empresarial se transforma en un agente responsable de la excelencia en el tratamiento con los clientes, a través de someterse constantemente a la evaluación clientelar.

Juran y Gryna (1999), plantean que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por los clientes.

“Los clientes son aquellos que, por sus expectativas y sus necesidades, imponen a la organización el nivel de servicio que debe alcanzar hoy día, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo... El servicio

comprende dos dimensiones propias, la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.” (Moreno; 2005: 277-278).

En consecuencia, la calidad de un producto, bien o servicio se determina evidentemente por criterios de fabricación y prestación de los mismos, pero la oferta debe estar orientada también por las preferencias de los consumidores en términos de necesidades específicas, uso, compra y postventa

En términos generales a calidad del servicio la define el cliente y no la organización que la imparte, además se requieren compromisos múltiples, empresariales, laborales, y personales, para poder lograr la satisfacción del cliente (Salazar, 2009).

Interpretando estas aseveraciones, se asume que calidad del servicio no debe ser abordada desde una perspectiva mecanicista e impersonal por el contrario, asumir procesos impulsados desde el factor humano que presta el servicio, como cadena de valor para toda la organización o

empresa, factor humano que involucra a todo el colectivo empresarial con sus clientes.

Al respecto Vargas (2007), plantea la calidad del servicio como el dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio. Adicionalmente la calidad en las Relaciones Humanas, como la coherencia entre el ser y su esencia que implica un proceso de búsqueda constante de la excelencia con compromiso partiendo de los esfuerzos individuales hasta la forma general.

En este sentido, según Atencio y González (2007), la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización, donde se involucra a todo el que se relaciona directa e indirectamente con los clientes y el servicio que se le presta, porque es lo que en definitiva valora

el cliente como una totalidad y no como una propiedad específica del producto, bien o servicio que le ofrecen.

Según Moreno (2005), los clientes juzgan la calidad del servicio en relación con lo que quieren, consideran una empresa comparando sus percepciones de las experiencias del servicio con sus expectativas de lo que deberían ofrecer como tal.

Por lo tanto una brecha en la calidad del servicio es el resultado de que las percepciones del servicio no están a la altura de las expectativas, porque fallan los mecanismos establecidos de vinculación con el cliente, y en consecuencia se debe revisar la estrategia de evaluación clientelar. La definición de la calidad, su aplicación y revisión con la esta estrategia es más compatible con los principios de eficiencia y eficacia, porque demuestra un elevado nivel de confiabilidad y validez.

### **Calidad como filosofía organizacional.**

Calidad es una forma de vida, que está basada en creencias fundamentales como:

- La calidad la hacen los hombres.

Recurso humano en todas las etapas de la prestación del servicio es el responsable de satisfacer al cliente, es quien determina la calidad del servicio que caracteriza al negocio.

- La calidad se hace para el cliente.

Recordando los distintos tipos de clientes con los que se maneja el concepto de calidad y excelencia. De cualquier forma tanto el cliente interno (empleados), como el cliente externo (consumidores/usuarios), ameritan la importancia de la calidad.

- La calidad la hacen todos.

La excelencia indica que calidad tiene tres campos de acción; el producto, el precio y el servicio. En los tres campos se reduce todo el recurso humano utilizando en cualquier organización, de forma tal que todos los empleados, en todos los puestos de trabajo sin excepción participan en el proceso de calidad.

- La calidad se hace entre todos.

Porque el trabajo de mejorar los procesos, productos o servicios es más efectivo y eficiente en la medida que participan todos, trabajando en equipo.

“La calidad del servicio se refleja en la satisfacción de la persona como usuario del servicio, así como a través de la satisfacción del personal...que presta dicho servicio...Por lo tanto se debe esperar que el servicio prestado desarrolle un alto desempeño tanto en la dimensión de los procedimientos como en la personal, lo cual representa la calidad del servicio al cliente.” (Alvarado, Hernández y Chumaceiro; 2010: 48).

El aspecto o credo básico de la calidad se resume en creer en la capacidad de todos los hombres.

Resumiendo entonces, la calidad de servicio desde varias perspectivas es; un instrumento competitivo, cultura organizativa, medio que tiene una empresa de servicio de asegurar una rentabilidad continua, un proceso de mejoramiento que nunca termina, un compromiso de todos, único medio para lograr la excelencia en las empresas de servicio, el factor principal para ganar lealtad del cliente, un diferenciador entre empresas de servicios similares, estrategia de beneficio, la relación ganar-ganar.

### **El Recurso Humano.**

La relación asumida en esta disertación, es aquella que establece entre el cliente y el empleado, define el contexto y el tipo de relación que

caracterizará al servicio, por ello es importante lograr una alta congruencia en esta interrelación. Cuando los empleados se capacitan para convertirse en investigadores inmediatos, la organización obtiene una visión muy cercana del cliente, además la mejora tiene un doble efecto:

1. Los empleados se entrenan para escuchar a los clientes (que es el objetivo principal), y
2. Los empleados sienten más satisfacción, conocimiento y participación para su trabajo.

Uno de los aspectos más determinantes en la prestación del servicio eficiente, radica en establecer un buen contacto entre cliente y empleado, que puede ser construido en base al conocimiento que se tenga del marco de referencias de ambos.

Cabe subrayar cuales serían los insumos de este marco referencial:

1. Expectativas del comportamiento del cliente basadas en las experiencias pasadas.
2. Actitudes, creencias, valores formados durante la vida del empleado.
3. Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio.

Por lo tanto la empresa debe permanecer en una constante búsqueda de mejoramiento de la misma, para que cada integrante de la organización se sienta, informado y motivado, y la calidad del servicio sea una realidad.

### **Entrenamiento y educación.**

Paralelamente al desarrollo de la calidad del servicio ha sido necesario implantar procesos de

“Las herramientas para el desarrollo del Recurso Humano competente para el Servicio, incluye; cultura organizacional, para y por el cliente, formación, entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad...” (Hernández, Chumaceiro y Cárdenas; 2009: 469).

### **Necesidades de entrenamiento.**

Las personas que trabajan en organizaciones necesitan conocer cuánto y qué se espera de ellas, cuál

mejora a nivel del recurso humano, por lo tanto, para ofrecer un excelente servicio se necesita la gente capaz de hacer lo que hace e identificada con la institución.

Si se lleva al trabajador en esa dirección, los miembros de las organizaciones actúan en conjunto y la clase de contribución que aportan es el esfuerzo colectivo, que es probablemente la causa determinante del éxito o fracaso de ellas. Todo esto debe ser la consecuencia intrínseca del proceso educativo, a través del cual se modifican actitudes y conductas, o se desarrollan, potencian aptitudes y/o habilidades.

es su grado del compromiso y contribución en el esfuerzo grupal. Para responder a este planteamiento variadas empresas en un número

mayor cada día, han puesto en marcha planes, programas, adiestramiento dirigidos a todos los niveles, buscando el desarrollo y fortalecimiento de un recurso humano altamente motivado y comprometido con el éxito organizacional que permita optimizar la calidad, la gestión laboral y el servicio.

Según Chiavenato (2004), el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera, organizada, sistemático, para aprender, obtener conocimiento y desarrollar habilidades en función de los objetivos definidos.

Por su parte para Díaz (2000), es el proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, y actitudes necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, deben ser coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate. Los resultados de la formación impactan a toda la organización con las competencias adquiridas facilitando el alcance de los objetivos de la empresa.

Es indispensable conocer las necesidades tanto del entrenamiento del personal como de los clientes, para realizar un proceso minucioso de la detección de necesidades en materia formativa donde se obtendrán fortalezas y debilidades del personal que presta servicio en materia de calidad, y para entender, descifrar, cotejar, informarse, sobre las expectativas y preferencias clientelares e introducirlas, asumirlas como objetivos estratégicos del plan y formación en general.

Así lo expresa Labarca (2001: 320), “la palabra expectativas como comparación estándar se usa comúnmente con dos sentidos: lo que los clientes creen que ocurrirá en un encuentro de servicio (predicciones) y lo que quiere que ocurra (deseos)”. En consecuencia, hay que conocer estrechamente y objetivamente esas expectativas clientelares, para orientar las prácticas de servicio. Diseñar planes de acción para satisfacer a los clientes que enfoquen una excelente calidad de servicio, como por ejemplo, planes de entrenamiento del recurso humano, pero que deben

ser delineados tomando en consideración los aspectos señalados.

Ahora estos planteamientos son de generalidad como criterios para establecer la filosofía de calidad en cualquier organización, pero el detalle de las preferencias y necesidades clientelares requiere una aproximación particular para cada empresa, es decir la indagatoria sobre sus clientes es un proceso ajustado a las características del servicio que se ofrece, y de los resultados de esa investigación surge el perfil de empleado de servicio que se requiere, y se facilita el plan de adiestramiento ajustado a necesidades y realidades.

### **Resultados y Discusión**

Considerando todo lo anterior, en este trabajo se revisan los resultados de la investigación que

tienen estrecha relación con el objetivo planteado y según la sustentación que se ha aproximado.

Se evidencian factores críticos tales como: calificación de regular a mala sobre atención al público, retraso en el proceso de venta y pago, falta de información sobre productos y mercancías, apatía y maltrato de empleados a clientes, entre otros.

En términos generales los hallazgos indican; en primer lugar, que estos factores críticos de calidad de servicio deben ser mejorados, y en segundo término, las expectativas, deseos clientelares que deben ser considerados en el corto y mediano plazo e incluidos en un plan de entrenamiento.

A continuación se presentan los resultados más determinantes para trazar dicho plan de entrenamiento basado en parámetros de calidad de servicio.

**Cuadro 1.**  
**Clasificación de Aspectos Según Clientes**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Variedad de productos	6 (4%)	15 (10%)	70 (47%)	59 (39%)
Calidad del Servicio	17 (11%)	24 (16%)	89 (59%)	20 (14%)
Decoración	46 (31%)	88 (59%)	15 (10%)	-
Distribución de productos	70 (47%)	74 (49%)	6 (4%)	-
Precios	20 (13%)	24 (16%)	100 (67%)	6 (4%)
Estacionamiento	42 (28%)	80 (53%)	24 (16%)	4 (3%)

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos considerados por los Clientes definitivamente evidencian que la Calidad del servicio no es propicia porque en términos porcentuales un 59% la califica como regular, y un 14% como mala.

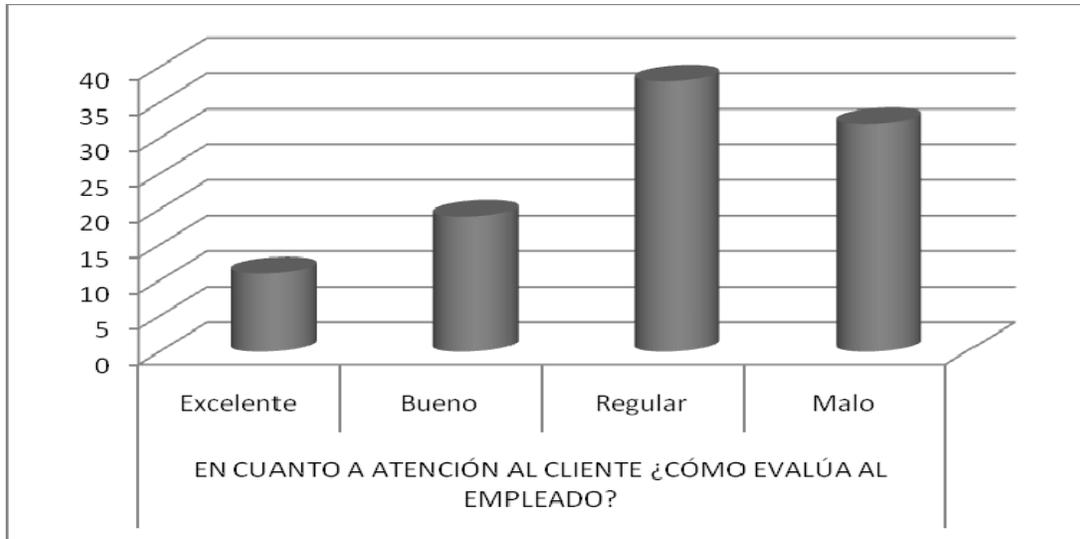
Lo anterior, justifica la necesidad de establecer políticas cónsonas con la filosofía de servicio y de calidad. Si se considera que calidad del servicio refleja la satisfacción de la persona como

usuario del servicio se hace necesario introducir herramientas para el desarrollo del Recurso Humano competente, a través de la formación, del entrenamiento con el objeto de desarrollar habilidades y destrezas para ofrecer un servicio con calidad, como lo exponen Hernández, Chumaceiro y Cárdenas (2009).

**Gráfico 1**

**Atención al cliente**

Excelente	Bueno	Regular	Malo
11 (8%)	20 (13%)	68 (45%)	51 (34%)



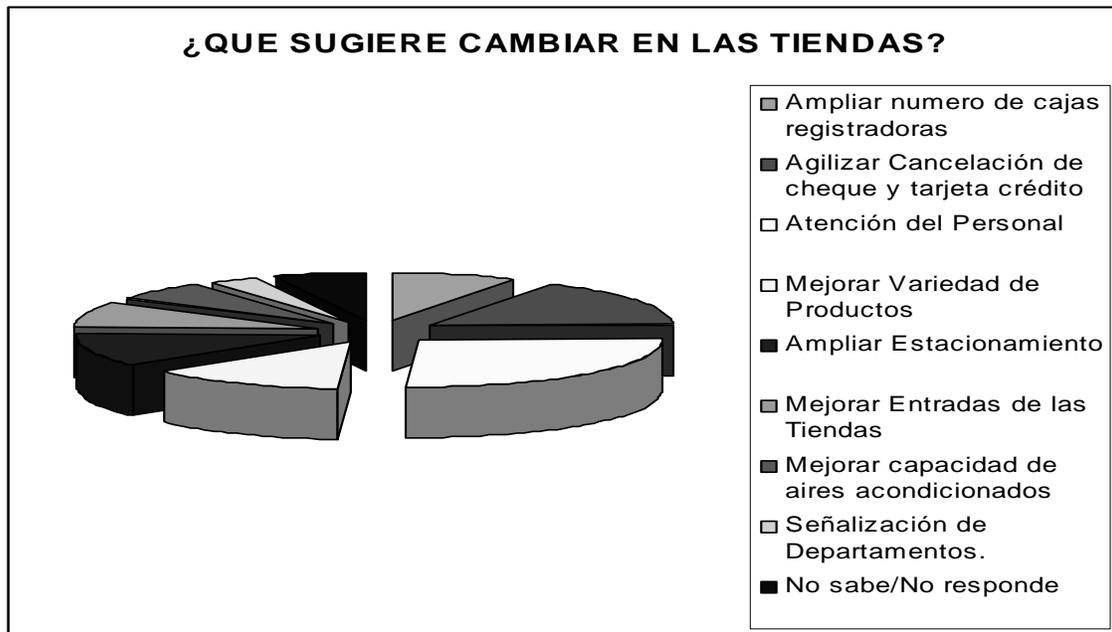
Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian la evaluación negativa de los clientes en cuanto a la atención que se les brinda, de regular 45%, a mala en un 34%, lo cual indica que no existe una percepción positiva del manejo clientelar, por lo tanto debe ser mejorado en el corto plazo.

Al mismo tiempo, en el gráfico 2 a continuación, se señalan los requerimientos de los clientes, información necesaria y oportuna para mejorar la Calidad del Servicio

en esas diversas áreas. Es importante por lo tanto considerar los atributos deseables por la clientela, arrojados en la evaluación, como por ejemplo; la atención al cliente por parte del personal que los encuestados calificaron con un 40% para cambiar, fortaleciéndose este atributo en las preferencias clientelares, entre otros aspectos, y estimándose que casi todos pueden ser mejorados a través del entrenamiento.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

Ampliar numero de cajas 10%  
 - Agilizar cancelación 10% - Atención del personal 40%;  
 - Mejorar variedad 4% - Ampliar Estacionamiento 9%  
 - Mejorar entradas 6%;  
 - Mejorar capacidad aires acondicionados 4%  
 - Señalización departamentos 2%  
 - No sabe/No responde 5%.

Según estos resultados, se enfatiza la percepción negativa de los clientes en cuanto a la atención prestada por los empleados de servicio, aspecto significativo porque la calidad del servicio la define el cliente y no la organización que la

imparte tal como señala Salazar (2009), en consecuencia es necesario construir un proceso de detección de necesidades clientelares que sea satisfecho con la excelencia del compromiso individual y general como plantea Vargas (2007).

### **Aproximación a un Perfil de Servicio**

El análisis de resultados realizado y la revisión bibliográfica permiten también generar un perfil característico para un eficiente personal de servicio. A continuación

se elabora un perfil contentivo de condiciones que debe cumplir un empleado dedicado al servicio para ser considerado en el plan de Entrenamiento:

- Conocimiento del negocio en toda su extensión desde el depósito, inventario, venta y posventa.

La atención al cliente requiere un conocimiento integral del negocio y servicio, bien, producto que se ofrece, en todas las etapas de su recepción y venta.

- Conocer al detalle la mercancía, bien, producto o servicio ofrecido.

Se debe conocer precio, ubicación, características e incluso disponer de un sistema en línea de inventario para saber de la disponibilidad y existencias del mismo.

- Respetar las normas de la empresa u organización; horarios, presencia, procesos.

El empleado de servicio necesariamente debe conocer y cumplir con las normas organizacionales, cumplimiento del horario, uniforme, limpieza y orden del sitio de trabajo, entre otras

pautas que generan un valor adicional para el cliente.

- Manejo asertivo comunicacional y empatía al momento de ofrecer información.
- Espíritu de colaboración para con el cliente o usuario.
- Manejo de su emocionalidad, discreción y prudencia.

La oralidad asertiva, cortesía, disponibilidad, buen trato, experticia, generan satisfacción a los clientes durante la experiencia de la venta y después de ella. Generando una cadena de referencias positivas del negocio en su generalidad.

- Espíritu de colaboración para con sus compañeros en el trabajo.

El trabajo en equipo que se evidencia en la relación entre empleados, compañeros de trabajo, genera un ambiente de cordialidad, colaboración, apoyo que es apreciada como sinónimo de sinergia organizacional.

- Orientación en la localización del negocio, espacios, distribución, áreas.
- Manejo de herramientas tecnológicas que se disponen en el negocio.

Estos aspectos se relacionan con la atención directa y oportuna al momento de la venta y son significativos para la valoración positiva de los clientes, porque representa un ahorro de tiempo, confianza con la decisión de compra y mejora los niveles de satisfacción con la adquisición realizada.

- Manejo de los procedimientos de evaluación clientelar.

Todos los procedimientos de evaluación clientelar tienen que ser manejados por los empleados de servicio. Se debe evaluar la disposición y conectividad del empleado con estos instrumentos y garantizar su aplicación de forma espontánea y pertinente en el tiempo y espacio.

- Disponibilidad para recibir el entrenamiento.

La motivación del empleado para asumir la filosofía de calidad aunado al reforzamiento producido durante el entrenamiento, son cruciales para lograr congruencia y asertividad en la relación directa con los clientes. El empleado debe también autoevaluarse en sus fortalezas y debilidades, para que

junto a la gestión de calidad asumir el plan y programa de entrenamiento.

Una vez analizados estos resultados, se presenta un bosquejo del contenido del Plan de entrenamiento para empleados de servicios específicamente del sector comercial.

### **Lineamientos para el Plan De Entrenamiento.**

Varios procesos deben ser considerados para un plan de entrenamiento, entre ellos: determinar las necesidades de entrenamiento para cada uno de los empleados de servicio, acorde a sus habilidades, destrezas, dependiendo de la respectiva evaluación y autoevaluación de su gestión de calidad, conforme a las posibilidades del entrenamiento que se pueda implantar dentro de la organización, y que se disponga de los recursos para un entrenamiento ajustado a la calidad.

### **Prioridades para un plan de entrenamiento en calidad de servicio**

Como punto estratégico en el entrenamiento para los empleados

de ventas específicamente, la orientación es transferirles la información que se obtiene de los clientes a través de las encuestas, de esta forma tienen una idea de las fortalezas y debilidades que posee la empresa en relación al servicio, y de qué manera adecuar los conocimientos adquiridos en la solución de algunos problemas o perfeccionamiento de áreas.

En consecuencia se definen las prioridades del plan pero es necesario analizar la organización también.

### **Análisis de la organización.**

Considerar la filosofía organizacional, en cuanto a conformación su cultural es determinante para la implantación de la calidad, servicio y estructura humana acorde con los nuevos objetivos de excelencia. Las características del entrenamiento y desarrollo humano, tienen que ser determinadas por la empresa en general porque es una responsabilidad corporativa frente al cliente y más aún frente al empleado.

Por lo tanto el entrenamiento debe estar determinado por:

- Ser una responsabilidad corporativa, enfatizar las relaciones humanas, ser continuo y variado, y cumplir con múltiples objetivos.
- Para cumplir con la responsabilidad corporativa, es indispensable que la empresa asuma el entrenamiento de sus miembros e inviertan tiempo, dinero y la mejor disposición, asumiendo los resultados del entrenamiento, es decir las habilidades, conocimientos y experiencia como un valor empresarial y no como un activo particular, exclusivo de quien recibe el entrenamiento.

### **Diagnostico de las necesidades de entrenamiento de los empleados.**

La clasificación de las necesidades de entrenamiento se presenta en cuatro (4) situaciones:

- a. Nuevos empleados
- b. Mejoramiento del desempeño individual y grupal
- c. Resolución de problemas operacionales, y
- d. Desarrollo de empleados.

a) **Para la situación de nuevos** empleados, su iniciación en la organización es un factor positivo por las recientes oportunidades, los retos asumidos en la mayoría de los casos garantizan un buen nivel de desempeño. Sin embargo sería recomendable, orientarlo, motivarlo, transmitirle confianza, hacerlo sentir en familia y sobre todo evidenciar su importancia para la organización. Para estas situaciones la inducción cobra una singular importancia, al igual que para aquellos empleados que son cambiados de posición y se inician en un área completamente desconocida para ellos.

b) **En el mejoramiento del desempeño**, hay varios aspectos que influyen en la requisición según el tipo de adiestramiento, por ejemplo; la instalación de nuevos equipos, procedimientos, control de costos, desarrollo el personal, y mejoramiento en habilidades y destrezas según resultado de la detección de necesidades.

Básicamente, esta disertación descansa sobre los planes de entrenamiento que se derivan de la evaluación clientelar la cual orienta

los objetivos alcanzar sobre la gestión con calidad, al realizarse la detección de necesidades sus resultados se comparan con las directrices, atributos clientelares obtenidos y de allí se define los lineamientos del plan y ejecución del futuro programa de adiestramiento.

c) **En la situación de problemas operacionales**, es recomendable el entrenamiento cuando se puedan resolver los mismos. No cabe duda que no todos las dificultades operacionales podrían resolverse con entrenamiento, pero un gran número de ellos es susceptible de correcciones y mejoras con entrenamiento. Es indispensable dimensionar la situación planteada, identificar las personas involucradas y buscar soluciones que permitan tomar decisiones, incluida la de entrenamiento.

d) **En la situación de desarrollo de empleados**; para asumir responsabilidades futuras, es un proceso a largo plazo, que no se puede realizar sin una planificación de entrenamiento que incluso debe ser segmentada en series, por ser un proceso a largo plazo, formado o

integrado por una serie de etapas, el entrenamiento requiere precisión y metas bien claras, en función de lo deseado.

El diagnóstico del desempeño de los empleados, puede ser analizado formulando las siguientes preguntas:

¿La persona conoce su misión dentro de la organización?  
¿Realiza las tareas que debe cumplir para alcanzar sus objetivos? ¿La persona posee las cualidades necesarias para ejecutar sus funciones? ¿Dispone de los recursos suficientes para realizar sus procesos, asignaciones?.

Con los primeras tres interrogantes se sondan necesidades de entrenamiento, con la última se relaciona la deficiencia en la asignación de recursos y herramientas para mejorar su distribución.

Para cualquiera de estos casos mencionados anteriormente, se examina cómo se enseña lo que es la calidad de servicio y cómo reciben los empleados el entrenamiento, que puede ser mediante cursos de formación,

entrenamiento, o repetición y modelaje en el trabajo diario.

Se evalúa el grado en que el concepto de calidad y las técnicas de evaluación clientelar han sido comprendidas y son utilizadas, determinar la efectividad del sistema y/o se implementan mejoras y correctivos.

En definitiva, enfocar los requerimientos clientelares junto a los planes y recursos organizacionales para invertir en Calidad de Servicio. Todo esto dependiendo, finalmente de un congruente y acertado plan de entrenamiento para mejorar la calidad del servicio, cuya ejecutoria requerirá en el corto plazo, diseñar un amplio programa de entrenamiento y de estrategias motivacionales, incentivos y recompensas.

## **CONCLUSIONES**

Las evaluaciones clientelares constantes deben constituirse en una norma empresarial, porque de esta manera se obtiene información persistente y actualizada sobre los

clientes, que son quienes determinan el tipo de servicio a prestar.

Diversos instrumentos permiten que la empresa se mantenga cerca del cliente, lo importante es planificar, programar y realizar seguimientos constantemente al mercado, que fortalezcan el programa de calidad del servicio.

Diversificar los canales de comunicación y de evaluación, con los clientes. Incluyendo portales y páginas web, sitios de atención al cliente, líneas telefónicas de respuesta inmediata, investigación formal a través de métodos cualicuantitativos (focus group, entrevistas, encuestas, cuestionarios), que actualicen constantemente a la empresa en relación a las perspectivas de sus clientes.

Actualizar al empleado sobre las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente, es una condición ineludible para lograr la congruencia entre ambos. Cuando el empleado se mantiene enterado sobre el consumidor es más fácil para él, atender al público

eficientemente, resolver problemas efectivamente, y ser productivo para la organización.

Evidentemente la disposición valorativa, conceptual, experticia del empleado de servicio debe ser cónsona a las expectativas clientelares, y cualquier mejora en ese particular involucra añadir valor a la cadena del servicio, por lo tanto el diagnóstico, o detección de las necesidades de entrenamiento, formación y aprendizaje indicarán sus fortalezas y debilidades en el área, lo que permite configurar el plan de entrenamiento para el personal, con criterios enriquecedores en cuanto habilidades y destrezas, como adquisición de conocimientos, técnicas, y métodos actualizados.

Sin olvidar, que al personal de atención y servicio al cliente, también debe procurársele las mejores condiciones laborales, como incentivos motivacionales expresados en beneficios económicos, premios, reconocimientos, entre otros, que traduzcan la Calidad en su propio

interés, expresada en términos individuales y colectivos.

En último lugar, se propone realizar el diseño y ejecución a corto plazo de un Programa de Entrenamiento basado en los lineamientos del Plan de filosofía de Calidad de Servicio específico a cada organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl y Bradford, L. (1990). La excelencia en el servicio (1ª Ed., pp. 24-94). Bogotá: Legis Editores.

Alvarado, L.; Hernández, J.; Chumaceiro A. (2010). Calidad de servicio en universidades públicas venezolanas. Revista Científica Teorías, enfoques y aplicaciones en las ciencias Sociales. Año 2 Numero 4. UCLA. Pp 45-58.

Atencio, E. y González, B. (2007). Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Revista de Ciencias Sociales, 13(1), 172-186.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de

la administración (7ª Ed., pp. 258-370) Bogotá: McGraw- Hill.

Díaz, M (2000). ¿Qué puede ofrecerle el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios. Revista Cubana de Psicología, 17(2), 194-202.

Hernández, J., Chumaceiro, A. y Atencio, E. (2009). Calidad de Servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. Revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 457-470.

Iguaran, R., Chávez, E. y Pérez, J. (2006). Satisfacción de los clientes del Servicio Médico Odontológico de la Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, 10(1), 176-203.

Juran, J. y Gryna, C. (1999). On Planning for Quality. Cuarta Edición, 723-801. Editorial Collier McMillan.

Moreno, J. (2005). Análisis multivariante en investigaciones de Calidad del Servicio. Revista

Venezolana de Análisis de Coyuntura, 11(1), 275-307.

Labarca, N. (2001). La satisfacción del cliente: Un caso de estudio. Revista de Ciencias Sociales, 8(2), 316-333.

Salazar, C., Clemenza, C. y Salazar, O. (2009). Calidad de Servicio en la gestión organizacional de las maestrías en Gerencia de la Región Zuliana. Revista Formación Gerencial, 8(1), 33-50.

Vargas, Q., Martha Elena; ALDANA de V., Luzángela (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. Universidad de la Sabana. Ediciones ECOE. Bogota, Colombia

Whiteley, R. (1992). La empresa consagrada al cliente. Como ser mejor que la competencia. Primera edición 65-100. Buenos Aires: Editorial Vergara.

## **LAS RELACIONES ENCUBIERTAS: DESPIDO LABORAL Y CONDICIONES DEL TRABAJADOR DESPEDIDO\***

**Carmen Añez H. \*\***

Recibido: 30/05/2013 Aprobado: 10/11/2013

### **RESUMEN**

El siguiente artículo tiene como propósito describir teóricamente las relaciones encubiertas, el despido laboral y la condición del trabajador despedido. La metodología consistió en una revisión teórica de autores con la finalidad de presentar la postura del autor y conclusiones propias del tema. Las conclusiones reflejan que cuando se inicia el servicio en las empresas el desarrollo tecnológico se reemplaza con preeminencia, a ciertos trabajadores, utilizando equipos mecánicos más eficaces y simplificadores de los procesos, por consiguiente, las empresas flexibilizan lo laboral regulando y descentralizando la contratación de los trabajadores, la política salarial, la organización del trabajo, el tiempo de trabajo, entre otros aspectos laborales, encubriendo relaciones excesivamente desprotectoras del trabajador. Se puede inferir que se despide al trabajador de manera contraria a la verdad y la honestidad de las relaciones laborales al prescindir del trabajador bajo la causal de haber concluido el contrato de trabajo.

**Palabras Clave:** Relaciones encubiertas, Despido laboral, Condiciones del trabajador despedido

\*Este trabajo es resultado parcial del proyecto titulado: RELACIONES LABORALES ENCUBIERTAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS CERVECERAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA”, presentado ante el CONDES y desarrollado en el Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia Maracaibo- Venezuela

\*\* Socióloga. Mgs En Intervención Social. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. carmenanez55@yahoo.com

## **HIDDEN RELATIONSHIPS: LABOR AND CONDITIONS OF DISMISSAL WORKER FIRED \***

### **ABSTRACT**

The following article is to describe theoretically covert relations, termination of employment and the condition of the dismissed worker. The methodology consisted of a theoretical review of authors in order to present the position of the author and the subject's own conclusions. The findings show that when service starts in enterprises technological development replaced with prominence, certain workers, using more efficient mechanical equipment and simplifying processes therefore more flexible companies it regulates and decentralizing labor hiring workers, wage policy, the organization of work, working time, among other labor, too desprotectoras covering worker relations. It can be inferred that the worker is dismissed contrary to truth and honesty without labor relations under the causal worker having concluded the contract.

**Keywords:** Covert Affairs, Termination of employment, conditions of the dismissed worker

## INTRODUCCIÓN

La aplicación en las organizaciones de relaciones laborales encubiertas no es novedosa en los últimos años especialmente en los países desarrollados e imitado en los subdesarrollados, al respecto, Leka y Houdmont (2010), afirman que este fenómeno es consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y de los procesos de globalización.

Especialmente la introducción de la tecnología en los procesos productivos y el aplanamiento de las estructuras de las empresas, deslastrándose de mayor cantidad de trabajadores e implementando contratos con otras empresas para prestar el servicio a través de trabajadores subcontratados. Por consiguiente, se manifiestan las relaciones encubiertas, las cuales se han convertido en un “marco para extinguir progresivamente el derecho colectivo del trabajo y para transgredir el individual” (Hernández y Richter, 2008: 244), dichas relaciones se han presentado con más frecuencia y con mayor rapidez,

sin tomar en cuenta el desempeño del trabajador, su identificación con la organización, las relaciones laborales que lo protegen, entre otros aspectos.

Por consiguiente, se ha instaurado la precariedad del trabajador por contar con bajos salarios sin ningún otro beneficio, por lo tanto, el fin no es el desempeño del trabajador, sino lograr menor renta en cuanto a las relaciones laborales.

En este sentido, se produce el despido fraudulento, que de acuerdo a Loyzaga (2010), el despido de los trabajadores por parte de la empresa del patrón es consubstancial al sistema capitalista, producto de lo antes enunciado (tecnología, aplanamiento de las organizaciones, eliminación de costos laborales). Así como el patrón consigue la fuerza de trabajo mediante la compra venta de la misma, también se desprende de ella cuando no la necesita.

Sin embargo, Loyzaga (2010), plantea que a pesar de las estrategias para mejorar la rentabilidad de las empresas y

minorar los beneficios del trabajador, la lucha por la estabilidad como bandera del movimiento obrero se presenta cuando el capitalismo como sistema productivo empezó a desenvolverse en perjuicio de sus beneficios y explotación. A partir de este momento los trabajadores batallan por conquistar su definitiva adhesión al puesto de trabajo para no ser retirados de su trabajo como fuente de sustento.

En el mismo orden, Romero (2008: 79) considera que a partir “de las ideas de los años 80 comenzó a hablarse de un nuevo tiempo productivo a escala planetaria. El discurso ideológico del capital se orientó a legitimar la flexibilidad y la desregulación laboral, como instrumentos técnicos indispensables para afrontar la productividad y la competencia internacional de los mercados”. Bajo estas circunstancias se genera un retroceso de los derechos laborales, en cuanto al empleo estable, seguridad social, entre otros, insertándose en las empresas el modelo de la crisis del trabajo

Al respecto, Moreno y Baez (2010), plantean que las empresas se están preocupando por el personal fijo en cuanto a los problemas que viene afectando el despido fraudulento. En el mismo orden, los autores señalan que el objetivo de las organizaciones consiste en conseguir una visión global de los riesgos psicosociales que pueden estar afectando a sus trabajadores, iniciando estrategias de control y prevención de los mismos a fin de mejorar el bienestar general de los trabajadores y las organizaciones, ya que el ausentismo laboral por enfermedad, afectan la actividad del trabajador, y por consiguiente, el funcionamiento de la empresa.

La preocupación por los riesgos psicosociales y su relación con la salud laboral proviene de trabajadores suspendidos por stress, la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo por parte de otros trabajadores, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones

laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico, entre otros.

Con base a lo señalado el trabajo pretende indagar desde el punto de vista teórico, lo referido a la incorporación de la tecnología y el despido laboral, el fraudulento despido producto de la aplicación de relaciones encubiertas, así como, las condiciones del trabajador despedido. La metodología consistió en una revisión teórica con la finalidad de ir construyendo conclusiones propias del tema.

### **Incorporación de Tecnología y Despido Laboral**

Diferentes literaturas sobre las relaciones de trabajo se está acentuando la idea de que las empresas al someter sus procesos productivos a la innovación tecnológica, esta se convertirá en el principal elemento del proceso productivo sustituyendo el trabajo del hombre, En esta corriente se decreta el fin del trabajo humano. El problema fundamental del trabajo humano en una economía globalizada, es su absoluto alejamiento de las pautas que

imponen la velocidad de las transformaciones e innovaciones tecnológicas.

En este orden de ideas, se plantea como la tecnología y automatización, incorporadas en las empresas para disminuir la mano de obra, impone la realización de subcontratar directamente o a través de empresas de servicios desvirtuando las relaciones de laborales. De ahí la posición de Forrester (2000:29), al señalar que

“El mundo que se instala bajo el signo de la cibernética, la automatización, las tecnologías revolucionarias, los nuevos contratos laborales por funciones, proyectos entre otros a corto plazo. Prácticas ejercidas por el empresario han dejado de tener vínculos reales con el “mundo del trabajo”

Por consiguiente, ha dejado de ser útil el trabajador ya que al terminar su función o acción y se comienza a observar innecesario, por consiguiente, molesta ya que genera costos innecesario para las empresas tanto para la contratista como para la contratada.

Al respecto, Romero (2008), señala que lo que ha ocurrido no es precisamente al desvanecimiento del trabajo humano, sino el incremento del desempleo a escala planetaria". Lo que sí ha cambiado es la clasificación de los asalariados y, que podría estar dando lugar, a nuevas formas de relaciones laborales, pero sostenidas sobre la base de una mayor precarización del trabajador.

Según Rifkin (2011), la mecanización de la industria y del sector servicios, entre otros, va eliminando puestos de trabajo en favor de tecnologías que responden de manera más flexible a las realidades del mercado, contribuyendo a su vez a que esos mercados sean cada vez más cambiantes.

Para el autor, se trata de un fenómeno que amenaza con crear un enorme abismo entre una élite que controla y gestiona la economía global de alta tecnología y una inmensa mayoría de personas desempleadas o subcontratadas, inmersas en la pobreza y con escaso

poder para influir en la marcha de sus vidas. (Rifkin, 2011).

La reestructuración de los sistemas productivos y la permanente sustitución del hombre por maquinas a empezado a cobrar la paz laboral de los trabajadores. De acuerdo a Heliobroner (2008), las tecnologías de información y las comunicaciones así como la fuerza del mercado esta polarizando la población mundial en dos frentes: una elite que controla la tecnología y los trabajadores despedidos con poca esperanza de encontrar trabajo en la economía mundial, debido a la implementación de alta tecnología para agilizar y economizar los procesos productivos.

En consecuencia, pareciera de acuerdo a la interpretación de los autores que es imposible armonizar dentro de una propuesta integral, el acoplamiento de las económicas con las relaciones laborales de los trabajadores que contribuya a la reducción del desempleo, el horario de trabajo, las condiciones de trabajo, salarios , entre otros beneficios contractuales.

El pensamiento desde la cual se está tratando la economía mundial tomando como eje central la automatización de los procesos productivos, industriales y comerciales, así el aplanamiento de las empresas, estimula a que el contrato de trabajo comience a perder fuerza. En el marco de la globalización, se asume un nuevo paradigma de producción flexible, con el cual la fuerza de trabajo comienza a sentir los cambios referidos a la desregulación de la mayoría de los aspectos básicos de la relación laboral. Bajo este argumento, las empresas están implementando las relaciones laborales encubiertas, las cuales resultan negativas en los beneficios laborales y la salud laboral de los trabajadores.

En cuanto a la estrategia de las relaciones laborales encubiertas, esta tiene dos propósitos, por una parte, persigue la desnormalización de la jornada diaria, semanal o anual y, por la otra, la discontinuidad cronológica de la jornada laboral, lo que afecta el horario normal de trabajo, salario y otros beneficios y

por ende, la estabilidad del trabajador. Esto obedece fundamentalmente a que las empresas tienen que optimizar el uso de los recursos materiales y humanos, mediante la prolongación del funcionamiento de las máquinas y extensión de la jornada de trabajo, de acuerdo a sus compromisos con el mercado o clientes, convirtiendo la extensión de la jornada de trabajo en uno de los principales problemas y preocupación de los trabajadores; ya que se ha hecho costumbre las jornadas interminables que en muchos casos no retribuidas.

El patrono para lograr distorsionar las relaciones laborales en el mundo globalizado, de acuerdo a Contreras (2000:36), *cuenta con* “el apoyo de las políticas estatales para la desregulación de las condiciones de empleo en los mercados de trabajo externos, en tanto los empresarios se ocupan de la reorganización de los mercados internos”. Este apoyo por parte de los gobiernos que respaldan la globalización del mercado, tanto en países desarrollados como subdesarrollados, obedece a crear

las condiciones para atraer inversiones extranjeras, introducir tecnología, adaptar las empresas al mercado global, dinamizar la economía y competir a nivel internacional a costa de la precariedad y salud del trabajador.

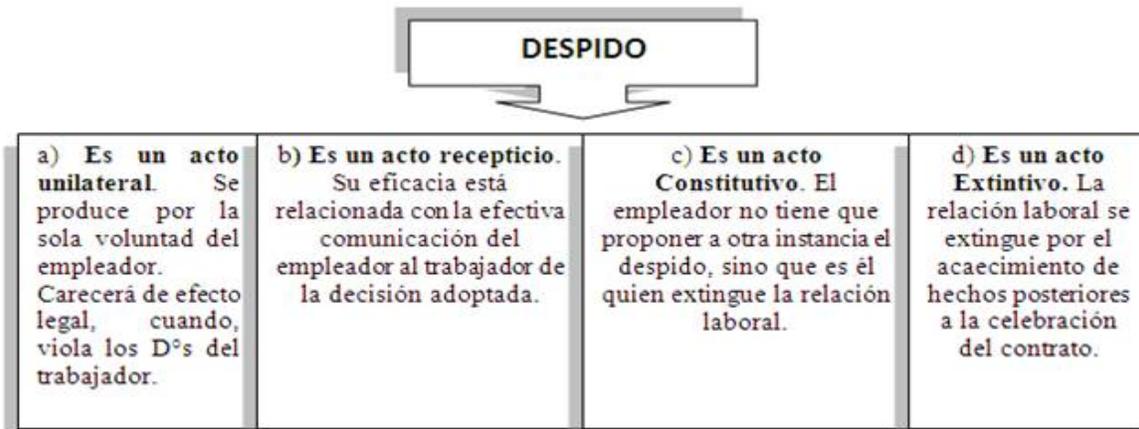
Las políticas neoliberales desde los años 70 han menoscabado sistemáticamente el bienestar de muchos países de América, actualmente domina el funcionamiento flexible del mercado generando como consecuencia extremas las desigualdades sociales y la alarmante consolidación de la precarización laboral entre los trabajadores.

### **El Fraudulento Despido Laboral Producto de Relaciones Encubiertas**

De acuerdo a Helibroner (2008), se produce la suspensión fraudulenta cuando se despide al trabajador con ánimo perverso y auspiciado por el engaño, por ende, de manera contraria a la verdad y la rectitud de las relaciones laborales.

Por consiguiente, se puede inferir que se despide al trabajador

con ánimo perverso y auspiciado por el engaño, por ende, de manera contraria a la verdad y la honestidad de las relaciones laborales al prescindir del trabajador bajo la causal de haber concluido el contrato a destajo, vulnerando principios tipificados en la ley del trabajo en cuanto al amparo del trabajador. Al respecto Chero (2010), señala lo siguiente:



Fuente: Chero Medina (2010)

En ese sentido, las empresas se adjudican la potestad de regular y centralizar la contratación laboral, la política salarial, la organización del trabajo, el tiempo de trabajo, entre otros aspectos laborales. El modelo tradicional de relación laboral ha quedado obsoleto por ser excesivamente protector del trabajador. Por consiguiente, de acuerdo a Crespan (2002) se propicia el riesgo que exista una disminución de los salarios, especialmente en aquellos trabajos flexibles. Una disminución de las legislaciones de protección del empleo, lo cual implica también una reducción de la protección y un aumento de la vulnerabilidad de todos los trabajadores.

En opinión de Lorenzo (2008), la relación compleja de estas condiciones laborales está remarcando el fenómeno de los «trabajadores pobres» claramente asociado al bajo nivel salarial, especialmente de los empleos poco cualificados, y a la fuerte segmentación del mercado de trabajo, por la circularidad del empleo-desempleo-desprotección-descualificación.

Es indiscutible que las relaciones laborales se enmarcan en una realidad social con características muy marcadas del sistema capitalista, por consiguiente, en las empresas se busca reforzar o aplicar los lineamientos del modelo neoliberal a fin de lograr su

adecuación a las características y requerimientos del mercado.

“Los distintos enfoques que han enmarcado las relaciones laborales provienen o giran en torno a las formas de poder y de la toma de decisiones, por la importancia que todos los enfoques otorgan al conflicto y al consenso entre patrono y trabajador. Esto no hace más que reconocer que las relaciones laborales son relaciones de fuerza, donde lo que importa es determinar quien toma las decisiones y de qué manera...” (Cedrola, 2009, 34), y por supuesto a quién benefician.

Estos sectores representan intereses de clases, las cuales se originan de la organización económica y política de la sociedad en donde aplican las empresas. En este orden de ideas, en el marco del fraude laboral o relaciones encubiertas se desnaturaliza las políticas y normativas del Derecho del Trabajo quitándole al trabajador la protección y derechos que le asisten frente a su patrono.

Por consiguiente, lo fraudulento del despido laboral se oculta en relaciones encubiertas

radicales que consisten en hacer aparecer una relación de trabajo con el aspecto de una relación de naturaleza jurídica diferente, sea civil, comercial, cooperativa, de base familiar o cualquier otra. Algunos de los arreglos contractuales de uso más frecuente para disfrazar la relación de trabajo incluyen una amplia variedad de contratos civiles y comerciales con los cuales se realiza un trabajo.

Con base a lo señalado no desaparece la relación de trabajo, pero deforma su naturaleza. El contrato será entonces manipulado de modo que prive a los trabajadores dependientes de ciertos derechos y prestaciones, esto genera una manipulación que se presta a la creación de otro tipo de relación de trabajo encubierta cuyo resultado es la privación de protección del trabajador.

Los profundos cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo, han dado lugar a nuevas formas de relaciones que no siempre se ajustan a los parámetros de la relación laboral, lo cual facilita el despido injustificado o fraudulento. Si

bien esas nuevas formas han aumentado la flexibilidad del mercado de trabajo, los trabajadores quedan excluidos del trabajo al concluir los contratos atípicos, con los cuales no se posee la protección normal de una relación de trabajo decente.

Obviamente que Venezuela no escapa de los impactos de la figura del fraude laboral o relaciones laborales encubiertas. El presente estudio tiene como plataforma el caso de las empresas cerveceras ubicadas en el municipio Maracaibo, donde según Barreto ( 2008 : 23), existen más de “200 casos de trabajadores transportistas al servicio de una empresa fabricante, quienes al momento de ser cesanteados se les indica que la relación sostenida era de naturaleza mercantil y por tanto no había lugar a indemnización laboral alguna”.

El mismo autor señala, que si bien el uso de las prácticas fraudulentas no es nada novedoso y tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional e internacional han hecho suficientes aportes para contradecir el equívoco

que significan la implementación de estas prácticas, es con la aparición de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que de manera categórica en su artículo 94 establece la responsabilidad del patrono que incurra en estas actividades para hacer nugatorio el derecho de trabajadores al carácter protectorio del derecho del trabajo y al tutelaje de la legislación a favor del débil económico.

Esta responsabilidad patronal, así como los daños causados deben ser resarcidos y por cuanto en la mayoría de los casos estamos frente a conductas pensadas, razonadas y reiteradas en el tiempo por parte del empleador con el propósito de desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación del trabajo, debe dar lugar al resarcimiento de daños por la actividad ilícita cometida. (Barreto, 2008)

### **Condiciones del Trabajador Despedido**

El despido de un trabajador no es algo que surge de forma espontánea en las empresas, sino

que es un proceso que se promueve intencionadamente por tanto, envuelve una acción organizacional, en muchos casos previsual. En consecuencia, conlleva generalmente a la "reducción de personal", o como señala Eslava (2009), al incorporar nuevos productos, nuevos recursos, o tareas adicionales sin incrementar ostensiblemente el número de trabajadores, nos podemos encontrar con la necesidad de menos trabajadores por unidad producida en relación con situaciones precedentes.

De acuerdo al empresario el despido se centra en la mejora de la "eficiencia" de la organización y puede con el objeto de contener los costes laborales, incrementar los ingresos o para reforzar la competitividad. Es decir, de acuerdo a Eslava (2009), puede ser puesto en práctica como una reacción defensiva ante el declive o como una estrategia proactiva para incrementar el rendimiento organizacional.

En base a lo señalado, se puede determinar que el despido de los trabajadores puede ocasionar

diferentes efectos tales como psicológicos, sociales, familiares, entre otros. Y en cuanto a los trabajadores que quedan en las organizaciones se presentan también efectos negativos como falta de confianza en la misma, desconfianza hacia sus compañeros, altos niveles de estrés y dudas sobre su permanencia en la organización, en consecuencia los trabajadores que permanecen en la empresa tras el proceso de despido están casi tan afectados como aquellos que fueron despedidos.

Es importante reconocer también las derivaciones causadas por el despido sobre los trabajadores que se ven abocados a abandonar la organización. Generalmente se describen cinco etapas por las cuales pasa el trabajador, tales como: incredulidad, euforia, depresión, delirio y alivio. Durante este tiempo de angustia por parte del trabajador, este adopta determinadas formas de manifestar su descontento o afectación, en caso que sea despido su justificación ante sus compañeros es que el trabajo había cambiado de un modo

tan radical que, aunque no le gustaba que lo despidieran, tampoco quería quedarse. (Eslava, 2009).

De acuerdo a la realidad que están viviendo los trabajadores ante los despidos, los directivos de las empresas de acuerdo a los efectos que se están creando en el trabajador tanto psicológicos como el exiguo ejercicio en sus puestos de trabajo han venido creando estrategias, tales como: la ubicación del trabajador a través de otras empresas que le presten servicio generalmente subcontratado, figura con la cual se pierde beneficios laborales. Por otra parte, han elegido implementar la franquicia y las pequeñas empresas, para estimular a los trabajadores a crear sus propios negocios. Esto conduce a suscitar la creación de empresas subordinadas que se desenvuelven dentro o fuera de la propia organización, encubriendo las relaciones laborales de los trabajadores a través de la figura comercial o mercantil.

Dicha situación que afecta al trabajador deforma la finalidad de los sindicatos, desmembrando, según

Quintero (2010) las siguientes funciones: Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de los trabajos. Representar a los afiliados en las diversas instancias de la negociación colectiva en el ámbito de la empresa. Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones antes las autoridades administrativas o judiciales. Actuar como parte en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo que tengan por objeto denunciar prácticas desleales, y canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y de su trabajo, entre otras.

La nueva realidad laboral del trabajador despedido no es producto de la fatalidad, sino que han influido nuevas formas de contrato de trabajo, por ejemplo el trabajo eventual, a destajo o el llamado outsourcing, lo cual obedece para Trejo (2010), a que están operando modelos de relaciones laborales distintos al tradicional; es decir, se ha transitado de la bilateralidad entre

trabajador y patrón originando una relación triangular.

De acuerdo a Chávez (2007: 4), el contrato de trabajo eventual implica que “la actividad del trabajador se ejerce bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por éste, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato”. Esto complica el cumplimiento de los beneficios laborales comprendidos en las leyes que rigen el trabajo.

En el caso concreto de las empresas cerveceras se incurrió en un hecho ilícito en detrimento de estos trabajadores a los que se les ha ocasionado un daño que debe ser resarcido. En este sentido, el artículo 92 de la Carta Magna Bolivariana establece “la responsabilidad del patrono en caso de cesantía del laborante”. (Asamblea Nacional, 1999). Por tanto, las empresas

cerveceras no cumplieron con la obligación legal de registrar a estos trabajadores en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, ocasionando un daño al privarlos de la seguridad social y del seguro contra el paro forzoso.

También por el encubrimiento laboral, los trabajadores se ven privados de la opción de contar con una pensión de vejez emitida por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

Tampoco podrán contar con la posibilidad de concursar por una vivienda digna para su familia sobre la base lo dispuesto en la Ley y Sistemas de Política Habitacional. El derecho de asociación sindical y contar con beneficios de orden colectivo como una convención de trabajo fueron conculcados por el hecho ilícito cometido. Ni hablar de los beneficios de la Ley Programa de Alimentación. Los trabajadores tendrán dificultad para acceder a un trabajo formal por no contar con referencias laborales sobre su tiempo y capacidad. Nunca disfrutaron de vacaciones, ni de beneficios a fin de año entre otros daños de orden objetivo, sin contar

con los de orden subjetivo que dependen del análisis de cada caso en particular (Barreto, 2008)

De acuerdo a las condiciones de desamparo del trabajador contratado vía eventual, a destajo o outsourcing, los trabajadores están expuestos a ser más explotados en cuanto a los requerimientos laborales, tal como plantea Trejo (2010), los cambios en el proceso de trabajo necesariamente traerán modificaciones en las exigencias y, por lo tanto, en las condiciones de salud, debido a que al ser trabajadores tercerizados cuenta con menos ventajas por parte del empleador; por tanto, suelen laborar más horas que el personal fijo, retuerzan turnos, cubren guardias, son sometidos a un control estricto, recibiendo una remuneración precaria. Por consiguiente, para conservar el trabajo o ser contratados definitivamente, deben sobrellevar tales condiciones, lo cual compromete la salud del trabajador.

Con base a los especialistas en salud laboral y estudiosos del tema, las nuevas exigencias laborales afectan al trabajador tanto

síquica como físicamente, produciendo una gran cantidad de trastornos tales como perturbaciones del sueño, merma del apetito, depresión, ansiedad, irritabilidad, fatiga, stress, entre otros.

También se presentan trastornos psicosomáticos como dolores de cabeza, problemas digestivos, infarto, hipertensión arterial, entre otros. En consecuencia el contrato eventual, a destajo o el llamado outsourcing, que originan el despido temprano están acarreado daños en la salud de los trabajadores, lo cual presenta una contradicción, ya que la salud y el trabajo son aspectos naturales del ser humano, para la realización de su vida, sin embargo, parece que prevalece las condiciones del trabajo sobre la salud del trabajador, lo cual obvia que la salud en el trabajo es un derecho fundamental.

En definitiva, el mercado manda, flexibilizando, y adaptando las relaciones laborales a sus exigencias, y al crecimiento de la economía, por consiguiente, se realiza una transformación de la empresa aminorando cada vez lo

beneficios de los trabajadores, lo cual implica la precariedad física y de la salud de los actores principales de los procesos productivos, servicios, entre otros factores que se desarrollan en las empresas.

Con base a lo señalado Raya (2008; 1-2) recomienda al trabajador los siguientes pasos:

- Reunir todo tipo de pruebas respecto a la vinculación del trabajador con la empresa hasta el último día. Para ello, hay que tomar la precaución de no borrar el disco duro del ordenador, ni desconectar el teléfono, ni retirar correspondencia, libros o carpetas de los armarios.
- No firmar ningún tipo de documento que haga referencia al despido, ya que suelen incluirse fórmulas por escrito que luego hacen difícil.
- Demostrar la falta de consentimiento a esas causas de despido, o respecto de las cantidades ofrecidas.
- Tampoco es recomendable no presentarse al puesto de trabajo desde el mismo momento que se haya comunicado verbalmente que se está despedido.
- Conviene esperar la comunicación por escrito. Si no se hace de esta manera, la empresa podría aducir despido disciplinario por inasistencia al trabajo.
- Leer atentamente todos los documentos que entregue la empresa y no precipitarse firmando algo de lo que no se está seguro, aunque ello implique la retención del salario. Los expertos en derecho laboral aconsejan firmar solamente la carta de despido, no la liquidación, y menos aún el finiquito.
- Por si fuera necesario, el trabajador nunca debe olvidar que la reclamación ante los tribunales laborales es un derecho al que nadie puede obligarle a renunciar. Poner trabas a este supuesto por parte de la empresa supondría una infracción.

- Actuar con rapidez y buscar un buen abogado, ya que desde el momento en que un trabajador es despedido dispone de un plazo de 20 días hábiles para hacer reclamaciones o denuncias. Una vez transcurrido este plazo, el trabajador no podrá reclamar indemnización alguna.”

## CONCLUSIONES

Un serio problema que ha surgido a partir de la industrialización e introducción de la tecnología en los procesos productivos ha contribuido a que los trabajadores han sido desplazados por la maquina.

Cuando se pone al servicio en la industria el desarrollo tecnológico se proyectan grandes beneficios a las empresas reemplazando con preeminencia, a ciertos trabajadores, lo cual ha originado graves inconvenientes en los sectores laborales; ya que la fuerza de la tecnología es más fuerte, hasta el punto que hoy no se imagina la actividad industrial sin la utilización de equipos mecánicos simplificadores de los procesos.

Por consiguiente, la automatización sustituye al hombre en su actividad física o intelectual. La automatización de acuerdo a sus ventajas tales como: mayor producción, a menor tiempo y costo, crea el despido de trabajadores.

La incorporación de nuevas tecnologías en la empresa se logra con nuevas inversiones con la finalidad de aumentar la acumulación de capital. Esta solución afanosa acrecienta el problema del desempleo, la cual se convierte en un procedimiento fundamentado en la aceptación y puesta en práctica de técnicas intensivas en el uso de la tecnología, y por ende, en el uso del tiempo trabajo, beneficiándose el capital con las nuevas formas de contratación, en especial la subcontratación.

Las motivaciones para que la empresa implemente la subcontratación son muy claras: los costes suelen ser menores, no hay costes de formación, de vacaciones, aguinaldos, y fundamentalmente este tipo de trabajador no tiene derecho a sindicalizarse debido al tiempo eventual que está en la empresa, lo

que origina poco o nulo estímulo de lealtad hacia ésta, perdiendo el sentido de pertenencia.

Está claro que cuando un trabajador es despedido por ser sustituido por la tecnología o por una contratación eventual admite un rompimiento con las costumbres, horarios, compañeros, tareas, funciones, entre otros, viéndose afectados en el plano psicológico, como el stress, fobia, miedo. Por otra parte, la inactividad unida a lo anteriormente señalado conduce al trabajador a afrontar psicosocialmente los siguientes aspectos: En lo *social*, se producen situaciones que pueden afectar de forma negativa, como son las conversaciones basadas de trabajo con amigos o familiares. En lo *económico*, se presenta la necesidad de obtener un sueldo para sufragar sus necesidades y poseer una independencia económica

Estos dos aspectos entre otros pueden ocasionar, en la mente un bloqueo generalmente por los pensamientos negativos y la inactividad. El ser despedido del trabajo en si es un trauma y causa

que el stress se profundice al no obtener prontamente un nuevo empleo y si lo encuentra es bajo las mismas condiciones de contrato atípico, que por deducción puede ser nuevamente despedido, en consecuencia no puede solventar los costos del hogar, personales, pudiendo acarrear a la persona un nivel de estrés profundo.

Por otra parte, analizando el caso de las empresas cerveceras del municipio Maracaibo, se puede concluir que los transportistas encubiertos como pequeños empresarios o agentes libres, mantienen una relación de trabajo con la empresa quedando al descubierto prácticas fraudulentas de vinculación laboral figurando relaciones entre comerciantes.

El logro de la práctica fraudulenta aplicado por las empresas cerveceras es antijurídico, pues buscan falsificar, excluir y negar la aplicación de las leyes laborales al recurso humano asunto que constituye un fraude laboral.

Por consiguiente, el patrono causante del daño es parte de los doctrinarios quienes tomaron esta

estrategia laboral para encubrir la relación de trabajo y esquivar la responsabilidad patronal, la cual es rechazada por la Constitución Bolivariana de Venezuela

Sin duda, el trabajo es en la sociedad capitalista una de las formas más alienantes de dominación. Al trabajo podemos entenderlo como una “sumisión retribuida”, la cual es antagónica de la vida. Mediante las directrices del trabajo se procura asignar el modo de vida, los horarios, las tareas, entre otros aspectos laborales.

## BIBLIOGRAFÍAS

Asamblea Nacional (1999) Constitución Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial del día jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860. Caracas –Venezuela

Barreto Salazar, César Luis (2008) Prácticas Simulatorias y el Fraude a La Ley. Caso de los transportistas de refrescos. Ediciones Libra. Caracas

Contreras F., Oscar (2000). Empresas globales, actores locales: producción flexible y aprendizaje industrial en las maquilas. El Colegio de México. México

Cedrola, Fermín (2009) RELACIONES LABORALES O RELACIONES FRAUDULENTAS. En Revista Latinoamericana de Derecho Social N° 6, enero-junio p.p 56-66

Crespan Echegoyen, Javier (2002) “Nuevas Formas de Organización Empresarial y Negociación Colectiva”. En Serie Relaciones Laborales Núm. 42. Madrid-España.

Chávez, Álvarez Víctor Hugo (2007) *El despido*. Manuales de Jurisprudencia La Ley S.A. ISBN 950-527-023-2 Buenos Aires,

Chero Medina, Félix (2010) El despido como causa de extinción del contrato de trabajo. Universidad de San Martín de Porres. Lambayeque

Eslava Arnao, Edgar (2009) Despido laboral y depresión Tesis para optar el grado académico de Magister en

Psicología Escuela de Psicología  
Universidad de Perú Lima – Perú

Forrester, Viviane (2000). El Horror Económico. Fondo de Cultura Económica. México.

Hernández, O y Richter, J (2008) El Trabajo sin Tutela en Venezuela; nuevas y viejas formas de desprotección laboral En Revista Latinoamericana de Derecho Social N° 6, enero-junio p.p 243-247

Helbroner, Robert (2008) visiones del futuro o la crisis de visión en el pensamiento económico moderno Editorial Paidós España

Leka, S. y Houdmont, J. (2010) *Occupational Health Psychology*. Universidad de Oxford Wiley-ylackwell

Lorenzo, Fernando (2008) “Flexibilidad: Oportunidades y Riesgos en el Actual Mercado de Trabajo”. En Revista de Relaciones Laborales N° 16 Universidad del País Vasco. pp. 17-34

Lòyzada de la Cueva, Octavio (2010) El Despido Laboral En Revista

Alegatos N° 74 Enero-Abril 2010 pp 65-88

Moreno Jiménez, Bernardo y Báez León, Carmen (2010) Factores de Riesgos Psicosociales, Formas, Consecuencias, Medidas y Buenas Prácticas. Editorial Paidós Madrid.

Raya Bayona, Lola (2008) Derecho del Trabajador Ante el Despido <http://www.consumer.es>\_ Consultada el 15 -02-2003. Hora: 7:30 pm

Rifkin, Jeremy (2011) LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Editorial Paidós España

Romero Milano, Antonio (2008) Relaciones Encubiertas en Venezuela En Revista COMPENDIUM, NÚMERO 20. Julio, 2008.pp 73.98

Trejo Sánchez, Karina (2010) Repercusiones de las exigencias del trabajo derivadas del outsourcing en la salud de los trabajadores. En Revista EL COTIDIANO N° 163, p.p 99-104, México.

Quintero, Yelitze (2010) LA Organización Sindical. Tesis para

optar el grado académico de  
magister en ciencias sociales UNAM  
México.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL ESTADO ZULIA.**

Pérez Frías, Arturo\*, Pérez R., Ingrid E. \*\*, Añez Silenis \*\*\*

Recibido: 21/01/2013 Aprobado: 12/09/2013

### **RESUMEN**

El objetivo general de la investigación es caracterizar la contribución de las empresas pequeñas y medianas en la solución de problemas sociales y ambientales del estado Zulia. El artículo presenta revisión introductoria sobre globalización y Responsabilidad Social Empresarial en estudios del tema a nivel de América Latina y Venezuela, de acuerdo a Vives (2011, 2005), Caravedo (2011), Páez (2004, 2010). Su tipo es descriptivo, con diseño no experimental, transeccional y de campo. Se concluye que las pequeñas y medianas empresas del estado Zulia reaccionan frente a situaciones sociales y ambientales en la comunidad, mediante donaciones, sin planes de Responsabilidad Social Empresarial que demuestren asunción voluntaria de sus responsabilidades frente al mercado, la sociedad y el medio ambiente.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, globalización, Pequeñas y Medianas Empresas.

\*Profesor – Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

E-mail: aperezfrías@yahoo.com

\*\*Profesora – Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: ieperez@msn.com

\*\*\*Profesora – Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela: silenisa@yahoo.es

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SMES ZULIA STATE**

### **ABSTRACT**

The overall objective of the research is to analyze the contribution of SMEs in solving social and environmental problems in Zulia State. The article presents introductory review on globalization and Corporate Social Responsibility in studies of the subject in the Latin America and Venezuela, according to Vives (2011, 2005), Caravedo (2011), Paez (2004, 2010). Its type is descriptive, non-experimental design, transactional and field design. We conclude that small and medium enterprises in Zulia state react to social and environmental situations in the community through donations, without plans demonstrating CSR voluntary assumption of their responsibilities to the market, society and the environment.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Globalization, Small and medium sized enterprises.

## INTRODUCCIÓN

La globalización es una realidad concreta donde la economía mundial se hace cada vez más interdependiente; en ella participan trabajadores, consumidores, comunidades, gobiernos, e instituciones con fines y sin fines de lucro, además se profundizan las relaciones comerciales, sin que se haya obtenido la cohesión para una comunidad humana amplia y fuerte.

En esa realidad, las grandes empresas tienen una influencia a escala global, lo cual representa dos caras de una misma moneda: por una parte pueden ser y de hecho son un factor positivo para que los países se desarrollen, creando fuentes de trabajo y contribuyendo al progreso de la sociedad, a través de la mejora en la calidad de vida de las personas, mediante una mayor relación y participación de las organizaciones dentro de ella.

De ese modo, actúan como ciudadanos corporativos integrados en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, a la vez que ejercen sus derechos dentro de la

ética y el respeto a los ciudadanos, a las leyes y a la preservación del medio ambiente.

Pero por otra, son capaces de amenazar modos de vida e identidades culturales tradicionales, favorecer la corrupción política, el estancamiento social, con el agravante del inmenso potencial destructivo sobre el medio ambiente, muchas veces definitivo.

A eso se refería Cardozo (2003), cuando subrayaba la creciente necesidad de que las empresas asuman su responsabilidad por los costos sociales que generan, especialmente contaminación, enfermedades y accidentes de trabajo, contribuyendo a su vez con el desarrollo de las comunidades que les permiten llevar a cabo sus actividades.

La situación descrita ha generado dos opiniones claras pero diametralmente opuestas. Quienes ven la globalización como algo positivo, señalan que ésta no es mala per se, pero es necesario encontrar formas de regulación sobre los excesos de grandes y

poderosas organizaciones internacionales.

Para ello deben basarse en un contexto ético en el cual se busque como evitar la degradación del medio ambiente, la desigualdad social, la generación de pobreza, la explotación de trabajadores y las injusticias en contra de las comunidades dentro de las cuales están inmersas.

Desde esa perspectiva, las empresas deben actuar como ciudadanos corporativos, con deberes insoslayables frente a los demás miembros de las comunidades y a sus grupos de interés, en lugar de hacerlo de manera egoísta con una orientación dada solamente a perseguir el lucro.

Quienes se muestran adversos a la globalización, la consideran como una nueva forma de exclusión social que acelera la destrucción del planeta y atenta contra las diferentes culturas, desdibujando la identidad de los habitantes de países y regiones.

Dentro de estas dos corrientes se ha formado a través de los años,

una clara respuesta a los agravios emergentes en la economía global, consistente en un paradigma basado en la ética de las organizaciones e identificado como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y conocida en Latinoamérica como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La RSE, como señalan Briceño, Mejías, y Moreno, (2010) no consiste en la clásica donación caritativa que llevan a cabo empresas, sin relación con su actividad cotidiana. Ella va más allá del altruismo e involucra los planes de la empresa y como integrarse en la superación de las condiciones adversas que enfrenta el entorno en el cual está inmersa.

Ahora bien, la importancia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) así como las dificultades que enfrentan este tipo de empresas en Venezuela y los esfuerzos llevados a cabo para introducir la RSE en el país, por parte de directivos de empresas transnacionales, cámaras de comercio e industriales, así como

empresarios sensibilizados por los avances de la RSE a nivel mundial, crearon en los autores de este artículo la inquietud de investigar sobre la problemática.

Esto llevó a indagar hasta donde han incursionado las Pymes en el nuevo paradigma, e identificar programas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en las cuales se encuentran ubicadas.

En el artículo se muestran resultados parciales de la investigación financiada por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia (CONDES) e identificada con el título "Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes del Estado Zulia".

Se consideran en esos resultados la información obtenida en los municipios Mara y Rosario de Perijá del estado Zulia, correspondiente a identificación de programas de RSE, sus formas de aplicación y estrategias de mayor éxito utilizadas por las Pymes,

actuando como empresas socialmente responsables.

El tipo de investigación es descriptiva, con un diseño de investigación no experimental, transeccional y de campo. A partir del marco muestral se determinaron dos poblaciones: 161 Pymes en El Moján y 231 en La Villa del Rosario, dando un total de 392 organizaciones.

Para fines de la investigación, se aplicó un cuestionario con 23 ítems a una muestra de 39 empresas escogidas al azar: 16 en El Moján y 23 en La Villa del Rosario. Las empresas fueron Pymes ubicadas en el Sector Servicios. El director gerente en cada organización fue escogido como sujeto informante.

### **El concepto de RSE en las Pymes latinoamericanas**

Caravedo (2010), señala que en el marco de la búsqueda del desarrollo sostenible, la Responsabilidad Social es un paradigma, a través del cual las empresas podrían construir el nuevo significado que deben tener las

organizaciones con su entorno externo e interno. Sostiene que implica una ética, imbuida de valores y principios, tales como el respeto de los colaboradores, el proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y consulta con los stakeholders, así como la generación de identificación y confianza con la comunidad mediante la transparencia, todo lo cual se plasma a través de la forma en que las organizaciones hagan la gerencia.

Como paradigma, la RSE es una vía para alcanzar el desarrollo sostenible, como lo destaca Caravedo (2010); al aplicarlo, la empresa actúa como socialmente responsable. No obstante, se ha determinado que para las Pymes latinoamericanas, la RSE es un tema en formación en la mayoría de los países del continente, de acuerdo a un estudio realizado por Vives; Corral e Isusi (2005), en el cual destacan la ausencia de una definición específica sobre el concepto de RSE para las Pymes, de forma que las definiciones que se

utilizan son de carácter transversal al tamaño de la empresa, y consideran que este hecho se debe en parte a la propia noción de RSE, pues esta constituye un tema limitado principalmente a las grandes empresas.

Por otra parte, en su estudio complementan la idea subrayando que la RSE no nace desde la base empresarial propia latinoamericana, sino se trata más bien de un tema importado por parte de las filiales de las grandes multinacionales extranjeras, al cual empresas y gobiernos nacionales están prestando una atención creciente.

En ese orden de ideas, resulta apropiado destacar la influencia que el esfuerzo llevado a cabo por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), plasmado en un papel de trabajo con el Título Libro Verde, "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" ha tenido sobre las Pymes latinoamericanas, especialmente en la orientación hacia la conformación de

organizaciones que impulsen la RSE en esas empresas.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001), aportó una definición de RSE en la cual afirma que “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.”

Queda claro que para la Comisión, ser socialmente responsable va más allá del cumplimiento pleno de las obligaciones jurídicas, pues las empresas deben invertir más en capital humano, cuidar el entorno, así como las relaciones con sus interlocutores.

Por otra parte, el papel de trabajo presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se refiere a la experiencia adquirida a través de la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente, la cual sugiere que aplicar la responsabilidad social a lo interno y

externo de las organizaciones, es ir más allá del cumplimiento obligatorio de los requisitos establecidos en las leyes, permitiendo aumentar la competitividad de las empresas.

La COM (2011), en su esfuerzo por promover la RSE, ha desarrollado una nueva definición de Responsabilidad Social Corporativa considerando “la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad”. De igual forma destaca que para cumplir totalmente con su responsabilidad social, las empresas requieren tener activado un proceso que integre lo social, lo ambiental, lo ético, los derechos humanos y los aspectos concernientes a los consumidores, dentro de sus operaciones de negocios y en su estrategia medular.

Para ello, las empresas deben mantener una estrecha colaboración con todos sus grupos de interés, “dolientes” o “stakeholders”, a fin de maximizar la creación de valor para accionistas, empleados, consumidores y la sociedad en su conjunto, identificando, previniendo y mitigando los posibles impactos

adversos, tanto internos como externos a la organización.

En tal sentido, resulta indispensable la comunicación como parte de la responsabilidad social de las empresas. Briceño et al (2010), consideran que significa comunicar su realidad a los distintos dolientes, tanto internos como externos y a la opinión pública en general.

La responsabilidad social es parte de la construcción de cultura, identidad e imagen corporativa, siendo una variable fundamental en el desarrollo de los activos intangibles, que sustenta la reputación y confianza en las empresas para favorecer sus objetivos de negocio, sociales, medio ambientales y de desarrollo sustentable.

Por tales razones, la Responsabilidad Social Empresarial es un elemento de suma importancia en la definición de estrategias empresariales para compañías, corporaciones multinacionales y en general para grandes empresas.

Es así como debe ser percibida por las Pymes, para la

formulación de planes estratégicos que las integren a sus comunidades y les permitan lograr sus objetivos, consolidando aportes a la sociedad, defensa del medio ambiente y desarrollo sustentable.

Por otro lado, Cardozo (2003) confirma la concepción destacada en los párrafos anteriores, al percibir la Responsabilidad Social Empresarial como un conjunto de acciones que las empresas realizan para mejorar las condiciones de vida, más allá de aquellas estrictamente obligatorias por ley, debiendo realizar sus acciones con pleno respeto a la dignidad de sus destinatarios, desechando actitudes paternalistas, lo cual coincide en esencia con lo expresado por la Comisión en el Libro Verde (COM, 2001).

Para hacerlo, la organización responsable demanda un conjunto de prácticas rigurosas, un liderazgo fuerte, unas prácticas de gestión sólidas y un buen sistema de información en que éstas puedan apoyarse, para lograr una empresa exitosa que esté en condiciones de

aplicar el paradigma de la RSE (Epstein y Birchard, 2002).

De acuerdo a lo expuesto, no hay una definición específica para las Pymes, como lo señalan Vives et al (2005), con el agregado de ser un

La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

Ese asumir responsabilidades voluntarias, destacado por Francés (2005), significa lograr la transformación de las empresas en una actuación de líderes hacia la solución de problemas sociales y a contribuir activamente con iniciativas que den respuestas a los mismos. Pero no se puede dejar de lado, como la asunción voluntaria de responsabilidades puede ser vista entre las empresas y su relación con el crecimiento económico.

En tal sentido, Caracciolo (2008), insiste en que el crecimiento económico promovido en un país, no garantiza lograr el desarrollo equilibrado del mismo, pero eso sí, va a generar un alto impacto en las relaciones económicas, políticas,

tema en formación en la mayoría de los países latinoamericanos. Por tanto, resulta congruente adoptar entre varias, la definición desarrollada por Francés (2005:9):

sociales y en el medio ambiente que integra una sociedad, pues las empresas son los principales actores en una economía de mercado, agentes de la apertura comercial y la globalización.

Esto lleva consigo la necesidad de sensibilización en los empresarios con el fin de incorporar la RSE como vía voluntaria de integración empresa-sociedad, para buscar ese desarrollo equilibrado y a la vez asumir el liderazgo en la solución de problemas sociales, ambientales y de desarrollo humano tal y como lo indica Francés (2005) en su definición.

Ahondando en la situación previa al avance actual de la RSE en Latinoamérica y particularmente en

Venezuela, con el fin de comprenderla mejor, resulta válido acercarse a una explicación experta sobre el tema: Caravedo (2011) considera que dentro de la cultura, el paternalismo ha sido uno de los elementos que ha caracterizado más a América Latina.

Caravedo (2011), complementa su consideración señalando que en Latinoamérica uno de los factores que más ha incidido en la constitución de sus gobiernos, empresariados y sociedades, ha sido la conformación de relaciones y vínculos dependientes entre los distintos estamentos sociales, asociados a una marcada desigualdad en la distribución de los ingresos, en la extensión de la pobreza y en la concentración del poder político, económico y social.

Agrega Caravedo (2011), que los instrumentos mediante los cuales se ha logrado aliviar las diferencias son la religión y la caridad de las empresas familiares, mientras que la filantropía ha sido el "brazo social" utilizado especialmente por las empresas medianas o grandes.

En relación con la realidad venezolana y muy cercano a lo señalado en el párrafo anterior, Méndez (2009a) se refiere en su estudio sobre el tema a ciertos aspectos que se relacionan con lo expresado por Caravedo (2011), al señalar como el siglo XX arrancó en Venezuela con la presencia de casas comerciales, que fueron el principal poder económico en los primeros años del siglo. Estas se transformaron posteriormente en importantes firmas, compañías y bancos, cuyos nombres se vincularon a la postre a las primeras fundaciones familiares así como a las iniciativas colectivas que se desarrollaron durante todo el siglo.

Los grupos nacionales se vincularon con la sociedad mediante acciones como fueron los servicios sociales para sus trabajadores y la creación de fundaciones de empresarios con proyección hacia la comunidad en temas específicos como salud, ciencia, historia, educación y desarrollo agrícola.

Lo destacado por Caravedo (2011) y Méndez (2009a), relativo a

las actuaciones empresariales en Latinoamérica y particularmente en Venezuela, sirven para demostrar que la acción voluntaria de las empresas especialmente en el sector privado, representan un terreno fértil donde aplicar el concepto de RSE, con planes y acciones orientados a mejorar las condiciones de vida de la sociedad latinoamericana.

Al profundizar en el tema, Vives (2011), apunta que en el caso de América Latina, más del 60% de las empresas son Pymes, incluyendo microempresas de acumulación y proporcionan entre el 40% y 50% del empleo. Si se incluyen las microempresas de subsistencia, las cifras suben al 99% y más del 60% respectivamente.

Aun cuando estas estadísticas varían de país a país y son difíciles de consolidar, ya que los países usan diferentes definiciones de tamaño y las captan en diferentes fechas, se puede generalizar que la gran mayoría de las empresas son Pymes y tienen una contribución significativa en el empleo y la producción.

El estudio señala que las grandes empresas apenas llegan al 1% en cantidad de empresas, aunque su contribución al empleo y la producción son elevadas, del orden del 40% y 50% respectivamente. Adicionalmente, muchas de las empresas son de propiedad familiar o de muy pocos dueños.

### **Las Pymes en Venezuela**

En el caso venezolano, un estudio previo realizado por Vives et al (2005), sobre las (Pymes) y la Responsabilidad Social, destacó la dificultad de obtener información exhaustiva sobre el fenómeno Pyme, debido a la falta de estadísticas comprehensivas del fenómeno. Sin embargo, la información disponible permitió comprobar que el 90,2% de los establecimientos industriales existentes en el país corresponden a Pymes, no incluyendo a las microempresas. Estos hallazgos resultan coherentes con el panorama latinoamericano ya descrito.

Por otra parte, Urdaneta (2008) hace una importante

acotación sobre las prácticas de RSE en Venezuela, subrayando como éstas se presentan minimizadas en algunos sectores económicos poco desarrollados, mientras grandes corporaciones con presencia en este y otros países latinoamericanos, han importado las mejores prácticas, integrándolas como parte de sus principios y valores. Esta afirmación brinda elementos adicionales que clarifican la situación en Venezuela y permiten vislumbrar una brecha entre el conocimiento y manejo de la RSE por parte de las grandes empresas en contraposición con lo que se realiza a nivel de las Pymes.

En ese orden de ideas, Páez (2004), destaca que para los primeros años de la década, el grueso de las empresas pequeñas y medianas se encontraba en los sectores de comercio y servicios, en tanto que apenas un 14% de los establecimientos eran industrias manufactureras.

Por otra parte, Páez (2010) indica que para el 2009, en Venezuela un 99% de las empresas formales eran pequeñas y medianas

(Pymes), tomando en cuenta que aquellas con más de 100 trabajadores, representaban el 0.8% del número total de empresas.

Aun más, Páez (2004) subraya que ya en el 2003, cerca del 50% de la población económicamente activa se desempeñaba en lo que se denomina economía informal, en el cual participan un número indeterminado de micros y pequeñas empresas. Esta conformación se puede ver como un tejido empresarial, constituido por unidades de pequeñas dimensiones, centradas en actividades de comercio e incluyendo unidades productivas con muy poco rendimiento.

Ahora bien, para el 2010, las empresas del sector privado incluidas las Pymes, tuvieron una reducción del 15.1%, mientras el grupo de mayor crecimiento fue el informal con aumento interanual del 4.1% (Tejero, 2011).

De acuerdo con ello y buscando explicar el auge de la economía informal en Venezuela, Páez (2010) destaca como la

influencia del marco legal puede actuar promoviendo o disuadiendo la actividad empresarial.

Páez (2010), subraya que América Latina está plagada de evidencias confirmatorias de cómo el marco legal y la inseguridad jurídica asociada han servido de instrumentos que promueven la informalidad y desestimulan la inversión privada, causando un impacto negativo en lo relacionado con la RSE.

Una explicación posible a la situación descrita, la brinda Méndez (2009b) destacando que el Estado no está interesado en una verdadera discusión sobre la RSE, pues le interesa más discutir el futuro de las empresas capitalistas y el papel del sector privado como proveedor de bienes y servicios, mientras coloca en plano secundario la discusión sobre la RSE de las empresas en ese modelo.

Como refuerzo a lo señalado, Páez (2010) hace referencia a una situación particularmente preocupante, pues destaca la aparición de cambios bruscos que

han puesto en jaque el propio concepto de propiedad privada. Se refiere al ataque a la democracia y a los derechos humanos fundamentales, como el de la expresión e información y la propiedad privada, para sólo citar dos de los derechos básicos. Señala que se ha superado el discurso, el cual ha adquirido concreción en leyes, normas y procesos administrativos que han mantenido en terapia intensiva al sector empresarial.

Para Páez (2010), el andamiaje legal ha sido reforzado con un conjunto de medidas administrativas, impositivas y de fiscalización asfixiante, que tocan temas como la administración de las divisas, los controles de precio, el control de cambio en un país que importa gran parte de lo que consume, la protección arbitraria a empresas y sectores, los temas impositivos locales y nacionales, entre otros aspectos.

Ante esa situación, resulta obvio prever que la consecuencia del panorama descrito, es la asfixia de

la actividad privada formal y la consecuente expansión de la informal, cercenando el posible interés que pudiera existir en las Pymes, relativo al establecimiento de estrategias e implementación de programas en RSE, concentradas en cumplir todas las exigencias que el Estado les impone y las limitaciones a las cuales se ven sometidas.

### **Análisis de los Resultados**

En la identificación de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en empresas pequeñas y medianas (Pymes), se procedió a indagar sobre el tema con los sujetos informantes, considerando áreas sensibles, como son ambiente, salud, nutrición, cultura, educación y deportes. Lo obtenido se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

<b>PROGRAMA EN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>RANGO</b>
DEPORTES	24	61,5	1°
EDUCACION	22	56,4	2°
CULTURA	13	33,3	3°
SALUD	12	30,8	4°
AMBIENTE	6	15,4	5°
OTROS	4	10,3	6°
NUTRICION	0	0	7°

Fuente: Pérez F, Pérez y Añez (2011)

Un total de 24 empresas, de las 39 consultadas, coincidieron en dar al área Deportes la mayor prioridad, seguida por Educación, señalada por 22 empresas, luego Cultura con 13 respuestas, mientras Salud contó con 12 en total, mientras Nutrición no fue tomada en cuenta.

Expresado porcentualmente, un 61.5% de la muestra identificó al área Deportes como la más importante para realizar programas de RSE y en segundo lugar al área Educación, mientras el área Ambiente ocupó la quinta posición, correspondiendo a un 15.4% de la

muestra, quedando en el último lugar el área Nutrición que no fue considerada por ninguno de los sujetos informantes.

Como puede apreciarse, las empresas entrevistadas colocan en segundo plano o dan poca importancia a dos áreas especialmente sensibles como son Ambiente y Nutrición. Unido a lo anterior, está presente un bajo índice de respuestas.

La media para el conjunto de respuestas dadas, alcanza a 11,57 frente a las sin respuesta con media de 27,43, lo cual sugiere poco involucramiento de las empresas en elaborar y poner en marcha programas de RSE, destacándose una baja participación de las empresas para realizar los programas y un desequilibrio en la identificación de áreas donde llevarlos a cabo.

Al dar baja prioridad a dos importantes áreas de apoyo a la comunidad, se percibe una confusión entre acciones de colaboración en las áreas y el desarrollo de programas propiamente dichos. Los

resultados resaltan un desarrollo muy limitado en las prácticas de RSE, coincidiendo con lo planteado por Urdaneta (2008) relativo a su falta de desarrollo en Venezuela.

Por otra parte, lo aportado por los sujetos informantes, orienta a considerar como posibilidad la creación de programas de RSE a partir de las áreas con mayores índices de respuesta, mediante elaboración de planes concretos que formen parte de sus estrategias empresariales.

Adicionalmente y de acuerdo con la definición de RSE dada por Francés (2005), el bajo nivel de respuestas suministradas por las Pymes lleva a suponer que existe baja prioridad para el uso del modelo y/o poco conocimiento de la RSE en esas empresas, lo cual afecta en cualquiera de los dos casos, el poder asumir sus responsabilidades en lo relativo a la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano.

En segundo lugar, se procedió a caracterizar las formas de aplicación de estrategias de RSE utilizadas por las Pymes,

encontrando que el 89,7% de la muestra consideró Donación como la forma más común de hacerlo, en contraste con las demás opciones consideradas.

En orden de importancia aparecen luego Formas de

aplicación en deportes, Educación, Financiamiento, Formación de recursos humanos, Filantropía, Alianza con ONG, Alianza con otras empresas, tal y como se aprecia en la Tabla 2:

**Tabla 2**  
**Formas de Aplicación de Estrategias de RSE**

FORMAS	FRECUENCIA	%	RANGO
DONACIÓN	35	89,7	1°
DEPORTES	13	33,3	2°
EDUCACIÓN	11	28,2	3°
FINANCIAMIENTO	9	23,1	4°
FORMACIÓN DE RHH	5	12,8	5°
FILANTROPIA	4	10,3	6°
ALIANZA CON ONG	2	5,1	7°
ALIANZA CON OTRAS EMPRESAS	1	2,6	8°
VOLUNTARIADO	0		
SANEAMIENTO AMBIENTAL	0		
ALIANZA CON ORG GUBERNAMENTALES	0		
OTRAS FORMAS	0		

Fuente: Pérez F, Pérez y Añez (2011).

Los sujetos informantes no tomaron en cuenta Voluntariado,

Saneamiento Ambiental, Alianza con organizaciones gubernamentales y

otras formas. El valor medio de respuestas se ubicó en 6,7, correspondiendo esto a un bajo nivel de participación de las empresas, en relación con las formas de aplicación de estrategias de RSE. Es a partir de esos resultados que se aprecia un bajo conocimiento de RSE en cómo desarrollar y aplicar las estrategias enmarcadas en este paradigma.

Al comparar los resultados con las características esbozadas por Caravedo (2011) sobre las empresas familiares y grandes empresas en lo relativo a la caridad y la filantropía, se hace factible concebir la idea de acciones reactivas por parte de las Pymes para contribuir a la solución de problemas particulares, mediante las donaciones.

Lo anterior lleva a considerar que las Pymes realizan acciones aisladas, no incorporadas a un plan estratégico, lo cual coincide con lo destacado por Briceño et al (2010) sobre como la RSE va más allá del altruismo, pues la donación caritativa clásica no tiene relación con la planificación y actividades

estratégicas de la empresa, a diferencia de la RSE, que si la tiene.

Por otra parte, los resultados son contrarios a lo señalado por Francés (2005) en su definición, relativo a la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado, la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano.

En tercer lugar, como se aprecia en la Tabla 3, se determinaron las estrategias más exitosas en la aplicación de RSE por las Pymes, colocándose en primera posición Compenetrarse con la comunidad, en este caso, 21 empresas la señalaron, mientras 18 escogieron otras opciones o no respondieron. Desarrollo del deporte aparece en segundo lugar con 17 empresas que respondieron, mientras 22 se abstuvieron de hacerlo. En tercera posición Mejoramiento de la Educación con respuestas de 15 empresas, mientras 24 no la consideraron.

**Tabla 3**  
**Estrategias más Exitosas en la Aplicación de RSE**

<b>RANGO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Compenetrarse con la comunidad	21	53,85
2	Desarrollo del deporte	17	43,59
3	Mejoramiento de la educación	15	38,46
4	Mejoramiento de la imagen	12	30,77
5	Alianza con ONG	4	10,26
6	Proteger el patrimonio	4	10,26
7	Otras estrategias	2	5,13
8	Ampliar el mercado	2	5,13
9	Protección ambiental	2	5,13
10	Alianza con otras empresas	2	5,13
11	Alianza con org gubernamentales	2	5,13

Fuente: Pérez F, Pérez y Añez (2011)

En cuanto a buscar el Mejoramiento de la imagen de la empresa, 12 empresas respondieron positivamente y la colocaron en cuarta posición. El resto, 27 empresas, no la tomaron en cuenta. Las siete estrategias restantes tuvieron muy bajo volumen de respuestas y aparecen completando el rango desde la quinta a la onceava posición.

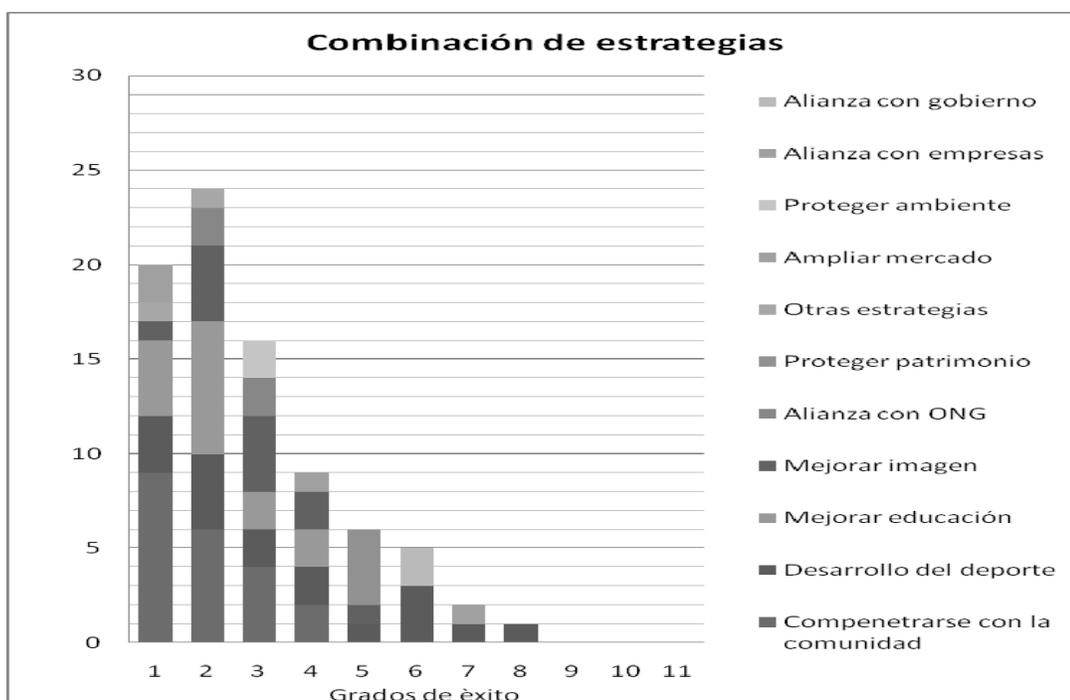
La media de respuestas fue baja, alcanzando un valor de 7,36 sugiriendo poca participación de los integrantes de la muestra en el manejo de estrategias para la aplicación de RSE. Pero en estos resultados queda claro que las empresas dan mucha importancia a la integración con la comunidad, lo cual se consolida con las acciones referidas a desarrollar el deporte, mejorar la educación y la imagen

empresarial, las cuales van de la mano para lograrlo.

Nuevamente resalta que dan poca importancia a la protección del ambiente. La forma de cómo ven la situación se concentra en ser aceptados por la comunidad, pero no

están claros en cuanto al significado de la RSE y como aplicarla para lograrlo. Ampliando la perspectiva, en el Gráfico 1 puede apreciarse cómo se distribuyeron los grados de éxito asignados por las empresas en las diferentes estrategias.

**Gráfico 1**  
**Combinación de Estrategias Exitosas**



Fuente: Pérez F, Pérez y Añez (2011)

La más exitosa, de acuerdo con los sujetos informantes, fue Iniciativa social para compenetrarse con la Comunidad, con 17 respuestas, en las cuales se combinan grados de éxito que van de mayor (1) a menor (4). En segunda posición se coloca

Desarrollo del Deporte, con 17 respuestas, asignando grados de éxito desde 1(mayor) hasta 8 (menor).

A continuación se colocan Mejora de la educación con 15 respuestas, Mejora de la imagen de

la empresa con 12 y luego, con valores bajos, aparecen Alianza con ONG, Protección del patrimonio de la empresa, Otras estrategias, Ampliación del mercado, Proteger el ambiente y Alianza con otras empresas.

En el Gráfico 1, se destaca como las empresas que contestaron dan valoración a las diferentes estrategias. En la de mayor puntuación, Compenetrarse con la comunidad, nueve empresas aparecen considerándola como de mayor éxito (grado 1), seis empresas con grado 2 de éxito, cuatro empresas en grado 3, y dos empresas en grado 4.

Por su parte la segunda estrategia en puntuación, Desarrollo del deporte, es observada por tres empresas como la de mayor éxito; cuatro la colocan en un grado 2 de éxito, dos en grado 3, dos en grado 4, una en grado 5, tres en grado 6, una en grado 7 y una en grado 8 de éxito.

Puede apreciarse igualmente como la estrategia Mejorar Educación, es contemplada por

quince empresas distribuyendo los grados de éxito entre 1 y 4.

La siguiente estrategia es Mejora de la imagen de la empresa, en la cual se aprecia como quince de las treintainueve empresas la colocan entre los grados de éxito 1 a 5. Las demás estrategias tienen puntuaciones bajas y puede notarse en el Gráfico como se distribuyen los grados de éxito en cada una de ellas. Llama la atención especialmente la estrategia Proteger el ambiente: solamente dos empresas la consideraron, asignando valoración de 3 en grados de éxito de la estrategia.

Las empresas entrevistadas establecieron con sus respuestas un rango con relación a las estrategias que consideraban como más exitosas para ellas. La mayor importancia se da a Compenetrarse con la comunidad, Desarrollo del deporte, Mejoramiento de la educación y Mejoramiento de la imagen de la empresa.

Por otra parte, al revisar la posición asignada en importancia y medida en grados de éxito se

encuentran discrepancias en como perciben los empresarios esas estrategias en contraste con los resultados reportados en la aplicación, confirmándose así la relevancia dada a los deportes, la educación y la mejora de la imagen, pero también un conocimiento deficiente sobre la RSE.

Previamente se indicó como las donaciones eran formas puntuales de colaborar y las áreas donde ha sido mayor su aplicación es en deportes y educación. Por otra parte, toma sentido que las contribuciones hechas a esas áreas estén relacionadas con lograr que en la comunidad mejore la imagen empresarial.

Ahora bien, se contradice la forma de aplicación de estrategias cuando los empresarios consideran de manera mayoritaria la donación como forma común de abordar situaciones en la comunidad frente a las demás escogencias señaladas por ellos, que deberían corresponderse con planes estratégicos bien definidos, los cuales no se perciben. Más bien, se

nota confusión en el manejo de los términos al manejar acciones puntuales como aplicación de estrategias.

Pero si se observa lo encontrado en Programas, dónde lo crucial es Deportes y Educación, sumado a los resultados más destacados en Formas de aplicación de estrategias, los cuales se resumen en Donación, Deportes y Educación, comparándose con lo encontrado en Estrategias más exitosas, las cuales fueron Compenetrarse con la comunidad, Desarrollar el deporte, Mejoramiento de la educación y Mejoramiento de la imagen de la empresa, se aprecian coincidencias.

Sin embargo, lo anterior conduce a la idea de la intervención empresarial, principalmente a través de donaciones, en actividades de la comunidad que no llegan a plasmarse en planes concretos de RSE relativos a las propias actividades empresariales. Esto de acuerdo con Vives et al (2005), tiene que ver con la RSE como tema en formación en la mayoría de los

países, especialmente en las Pymes, pues se trata más bien de un tema importado por parte de las filiales de las grandes multinacionales extranjeras, encontrándose su aplicación principalmente en las grandes empresas.

Por otra parte, Urdaneta (2008) al referirse a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela, avala lo anterior, al indicar que las mismas se presentan minimizadas en algunos sectores económicos no desarrollados plenamente, mientras las grandes corporaciones con presencia en este y otros países, han importado las mejores prácticas, integrándolas como parte de sus principios y valores.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la identificación de programas de responsabilidad social empresarial y el medio ambiente reportados por Pymes ubicadas en los municipios Mara y Rosario de Perijá del estado Zulia, se concluye que las Pymes confunden programas con acciones puntuales, dando

prioridad a las áreas de Deportes, Educación, Cultura y Salud, pero no así Ambiente y Nutrición,

Adicionalmente a lo demostrado por las Pymes sobre implementación de programas en RSE se une la necesidad de cumplir todas las exigencias que el Estado les impone, junto a las debilidades sobre el conocimiento de la RSE y sus deficiencias en la aplicación como modelo.

Resulta factible que en el lógico avance del conocimiento del paradigma por parte de los empresarios, se precise el significado de programas directamente relacionados con los objetivos organizacionales, especialmente dentro de las áreas en las que hubo mayor incidencia de respuestas, con la elaboración de planes concretos dentro de sus estrategias organizacionales.

En segundo lugar, se caracterizaron las formas de aplicación de estrategias de RSE en las Pymes. Los resultados permiten concluir que las Pymes privilegian las donaciones como acciones

voluntarias para cumplir con diversos requerimientos de la comunidad, pero eso no conforma planes estratégicos ni incluye RSE como parte integral de las actividades de dichas empresas.

Sus acciones son reactivas, en lugar de corresponder a una planificación dentro de las actividades globales de la empresa. Hay confusión entre el significado de estrategia y acciones puntuales, divorciadas de lo esencial de la planificación estratégica de las Pymes.

A continuación, se determinaron las estrategias más exitosas en la aplicación de la RSE por parte de las Pymes, las cuales quedaron ubicadas en once posiciones, siendo la primera Compenetrarse con la comunidad, luego Desarrollo del deporte, Mejoramiento de la educación, Mejoramiento de la imagen de la empresa, quedando en el noveno puesto Protección del ambiente. Se aprecia un interés genuino por parte de los empresarios para que sus empresas sean aceptadas como

miembros de la comunidad, pero es poca la importancia dada al ambiente.

Por otra parte, se considera que la intervención por parte de las Pymes a través de donaciones, se orienta hacia la comunidad pero sin plasmarse en planes concretos de RSE que se integren dentro de las actividades empresariales.

En líneas generales, la RSE consiste en que las empresas asuman voluntariamente las responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre mercado, sociedad, medio ambiente y condiciones de desarrollo humano. Pero en contraposición, las Pymes mostraron que se limitan a reaccionar frente a situaciones en la comunidad, sin evidenciar elaboración de planes de RSE que orienten el cumplimiento voluntario de sus responsabilidades frente al mercado, la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano.

La situación es compleja. Resulta necesario profundizar en su análisis. Sin embargo, comprender la influencia de la realidad

venezolana actual en las Pymes permite explicar cómo las circunstancias políticas, legales y económicas han provocado una crisis.

La inseguridad jurídica, el avance de la delincuencia, el ataque a la propiedad privada, la desaparición de empresas, el aumento de la pobreza, el desempleo y las exigencias que cada vez más hace el Estado al sector empresarial a través de requisitos legales e impositivos, colocan a las Pymes en niveles de sobrevivencia.

En ese panorama, se hace difícil dar prioridad a incrementar el conocimiento y favorecer el desarrollo continuado de la RSE en las Pymes, como parte de su planificación estratégica, perjudicándose así la actuación de esas empresas en el logro de sus objetivos de mercado, sociales, medio ambientales y de desarrollo sustentable.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

Briceño, Sonia; Mejías, Iraida; Moreno, Fidel (2010). La

Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Daena: International Journal of Good Conscience: 5 (1) 37-46. México: Spenta University Mexico. Disponible en <http://www.daenajournal.org/>.

Consulta: Abril 2011

Caracciolo, Natasha (2008). Responsabilidad social y valores en las cooperativas de servicio del sector eléctrico del estado Zulia. Cayapa Revista Venezolana de Economía Social Año 8, No.5, Enero-Junio 2008, 92-113. ISSN 1317-5734 Universidad de Los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC-Venezuela

Caravedo, Baltazar. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y Responsabilidad Social, en La Responsabilidad social de la empresa en América Latina. Vives y Peinado-Vara compiladores. Washington: Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://www.fomin.org>. Consulta: Marzo 2011

Cardozo, Myriam, (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social. En Economía, Sociedad y Territorio, enero-junio, vol. IV, No. 13. La gestión en el campo social, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca México, pp. 163-167. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/111/11101307.pdf>. Consulta: Abril 2011

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18.7.2001. COM (2001) 366 final. Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf). Consulta: Febrero 2011.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al Consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la

responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 25.10.2011. COM (2011), 681 final.

Disponible en:  
<http://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=233&langId=es>. Consulta: Abril 2011

Epstein, Marc Y Birchard, Bill (2002). La Empresa Honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva. Barcelona: Paidós Empresa.

Francés G, Pedro (2005). Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable, Colección "Cuadernos Forética" Madrid, FORETICA, 2005. ISBN: 84-609-5229-0. Disponible en: [www.foretica.org](http://www.foretica.org). Consulta: Mayo 2011

Méndez, Charo (2009a). La responsabilidad social de los empresarios y de las empresas durante el siglo XX venezolano. 2ª Ed. Caracas: CEDICE Ediciones.

Méndez, Charo (2009b). Responsabilidad Social Empresarial y Socialismo del Siglo XXI, en Vecino Saludable, nº 31- año 4, abril de 2009. Disponible en RSE Venezuela [http://www.rsevenezuela.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=29](http://www.rsevenezuela.com/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=29) Consulta: Junio 2011

Páez Tomás, (2004). Observatorio Pyme de Venezuela y Nuevas Tecnologías de la información y la comunicación. Edit. CEATPRO, Caracas.

Páez, Tomás, (2010). Teoría y práctica de la ética y la responsabilidad social de la Pyme venezolana. Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa, No. 4. Enero-Abril 2010. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/4/index.html>. Consulta: Junio 2011

Tejero P., Suhelis (2011). En un año se redujo en 15,1% el número de empleadores. En El Universal. Disponible en:

[http://www.eluniversal.com/2011/01/14/eco\\_art\\_en-un-ano-se-redujo\\_2158792.shtml](http://www.eluniversal.com/2011/01/14/eco_art_en-un-ano-se-redujo_2158792.shtml) Consulta: Junio 2011

Urdaneta, Mary J. (2008). La responsabilidad social en la industria farmacéutica del Estado Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. Mar. 2008, vol.13, no.41 [citado 05 Marzo 2012], p.49-72. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29004104> ISSN 1315-9984. Consulta: Julio 2011

Vives, Antonio (2011). Responsabilidad de la empresa ante la sociedad, en La Responsabilidad social de la empresa en América Latina. Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella, compiladores. Washington. Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.fomin.org>. Consulta: Julio 2011

Vives, Antonio; Corral, Antonio e Isusi, Iñigo (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de

Latinoamérica. Washington: Banco  
Interamericano de Desarrollo.  
Disponible en <http://www.iadb.org>.  
Consulta: Mayo 2011